



Teoria das Organizações

Anderson Sanita
Patrícia Albuquerque Maia



TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES:

CLIMA, CULTURA, MUDANÇA E
DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Anderson Sanita
Patrícia Albuquerque Maia

Teoria das Organizações

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ministério da Educação

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC)

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bl. "L" - 4º Andar, Brasília - DF - 70047-900
Telefone: (61) 2022-8618 Site: <http://portal.mec.gov.br>

Ministro da Educação

Milton Ribeiro

Secretário da Setec

Tomás Dias Sant'Ana

Diretor de Desenvolvimento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Kedson Raul de Souza Lima

Coordenação- Geral de Desenvolvimento de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Silvilene Souza da Silva

Coordenação do GT PlaforEdu

Patrícia de Albuquerque Maia

Coordenador do PlaforEdu

Fábio Ribeiro

Equipe Técnica do Curso

Professor-Autor

Anderson Sanita

Patrícia de Albuquerque Maia

Coordenação

Anderson Costa

Apoio Administrativo

Allen Gardel Dantas de Luna

Design Instrucional

Fabiane Beletti da Silva

Design Gráfico e Diagramação

Carol Costa e Eduarda Moreira

Revisão Linguística

Wagner Ramos Campos

Produção Audiovisual

Glácio Gley Menezes de Souza

Laurence Campos

Rodolfo da Silva Costa

Josenildo Rufino da Costa

Produzido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual 4.0 Internacional.
Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.pt>.



Sumário

Palavra dos Professores	6
Clima Organizacional	7
A importância do Clima Organizacional para as instituições	9
Clima Organizacional em instituições públicas	16
A influência da comunicação no Clima Organizacional	17
Mudança Organizacional	19
Contextualizando a Mudança Organizacional	20
Conceituando a Mudança Organizacional	21
Considerações sobre Mudança Organizacional	24
Cultura Organizacional	25
Contextualizando a Cultura Organizacional	25
Conceituando a Cultura Organizacional	30
Considerações sobre a Cultura Organizacional	35
A relação entre a Mudança Organizacional e a Cultura Organizacional	36
Desaprendizagem organizacional: o conceito e seu papel	37
Resiliência: sua relação com a adaptação	40
Práticas sócio materiais: uma relação não-arbitrária	42
Desaprendizagem e resiliência: antecipação proativa e percepção ambiental	43
Considerações Finais	45

Teoria das Organizações

Palavra dos Professores

Apresentação do Curso

Bem-vindos(as) ao **Curso Teoria das organizações: Clima, Cultura e Mudança Organizacional**, que visa aprofundar seus conhecimentos sobre mudança organizacional como um processo deliberado e contínuo, que deve ser incorporado ao *modus operandi* das organizações, inclusive das organizações públicas, de forma a preparar e permitir a sua inserção na dinâmica das transformações que caracterizam o atual estágio de transformações aceleradas do mundo moderno, bem como compreender a Cultura Organizacional e o impacto no Clima organizacional no ambiente do trabalho, conhecer as abordagens da Desaprendizagem organizacional e as novas competências para os novos desafios postos no ambiente organizacional.

Para que seu estudo se torne eficiente e objetivo, este curso foi organizado em **4 grandes temas**, atendendo aos objetivos do processo de ensino e aprendizagem.

Você percorrerá os caminhos referentes ao:

1. **Clima Organizacional.**
2. **Mudança Organizacional**
3. **Cultura Organizacional, e**
4. **Desaprendizagem Organizacional.**

Esperamos que, até o final do curso vocês possam **compreender o processo de mudança organizacional baseado em desaprendizagem organizacional e o impacto no clima organizacional e na cultura organizacional.**

Bons estudos!

Teoria das Organizações

Clima Organizacional

Muito do clima organizacional decorre da percepção dos servidores, do que partilham entre seus pares, superiores e subordinados sobre o ambiente de trabalho permeado pela cultura organizacional, sentimentos e valores que os motivam, os afetam ou propiciam experiências positivas ou negativas. (MARCHIORI 2008). Para Luz et al. (1995, p. 6):

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Torna-se necessário que os gestores estejam atentos ao clima organizacional pois mesmo estando expostos e submetidos à mesma cultura, a percepção é individual, mas compartilhada pelos seus membros no ambiente laboral. Essas percepções dizem respeito a organização política, liderança e relações (HEES, 2016).

Observe a evolução do conceito de Clima Organizacional acessando o link a seguir:

[Timeline da evolução do Clima Organizacional.](#)

É necessário que os gestores estejam atentos ao clima organizacional pois mesmo estando expostos e submetidos à mesma cultura, a percepção é individual, mas compartilhada pelos seus membros no ambiente laboral. Essas percepções dizem respeito a organização política, liderança e relações (HEES, 2016).

Torna-se essencial que se fomente ambientes de trabalho que proporcionem a satisfação do servidor, pois isso oportuniza um maior envolvimento e conseqüentemente comprometimento com a instituição/organização. Variáveis afetam esse comprometimento, são elas:

A variável comportamental, a variável estrutural e variável processual.

Teoria das Organizações

Quadro 1: Variáveis para o comprometimento organizacional

Comportamental	Estrutural	Processual
A comportamental engloba os indivíduos como parte da sociedade.	<p>é constituída pelo (a):</p> <ul style="list-style-type: none"> - âmbito de aplicação do controle administrativo; - tamanho da organização (número de empregados); - número de níveis hierárquicos; relação entre o tamanho e o número de departamentos dentro da organização; - configuração hierárquica de posições (organização); - grau de centralização da tomada de decisão; especialização de funções e tarefas; aspecto regulador; - formalização dos processos organizacionais; - grau de interdependência entre os vários subsistemas. 	<p>É constituída do(a):</p> <ul style="list-style-type: none"> - da gestão; - dos modos de comunicação; - de coordenação; <p>da política de recompensas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - do modo de resolução de conflitos e; - das relações de poder.

Fonte: Adaptado de Brunet (2011 apud Hees e Pimental 2021)

Payne e Mansfield (1973 apud Carvalho 2015) apontam que “quanto maior a organização, mais formalizados são os papéis, mais hierarquizadas e solenes se apresentam as relações interpessoais, assim como mais estruturadas são as tarefas, originando-se percepções “frias” acerca do clima organizacional”, desta forma é necessário um olhar acurado para esse ambiente multidimensional presentes grandes estruturas organizacionais.

Ainda para Hershberger, Lichtenstein & Knox (1994 apud Carvalho 2015):

Estabelece a relação entre as principais características individuais – valores, necessidades, motivos, atitudes, expectativas, personalidade, desempenho e aspectos genéticos – e a percepção do clima organizacional, e modo geral, os resultados apontam para a existência de relações moderadas entre as duas variáveis, ainda que se tenham apresentado menos fortes, quando comparadas com as características e processos organizacionais, acima mencionados.

Ou seja, mesmo que as tarefas, o ambiente e o gestor sejam os mesmos, as características individuais apontadas pelos

Teoria das Organizações

autores podem alterar e influenciar a percepção do clima organizacional.

A importância do Clima Organizacional para as instituições

Muito da satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho decorre da percepção individual ou compartilhada do clima estabelecido dentro da organização. Para Martins (2008, p.29) .

“Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

Fazer um diagnóstico torna-se relevante e essencial para que seja possível mensurar fatores ou áreas que necessitam de atenção, para Rizzatti; Rizzatti Junior (2005, p. 5):

Estudos sobre condições de trabalho são igualmente importantes para minimizar conflitos entre os indivíduos e as organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais.

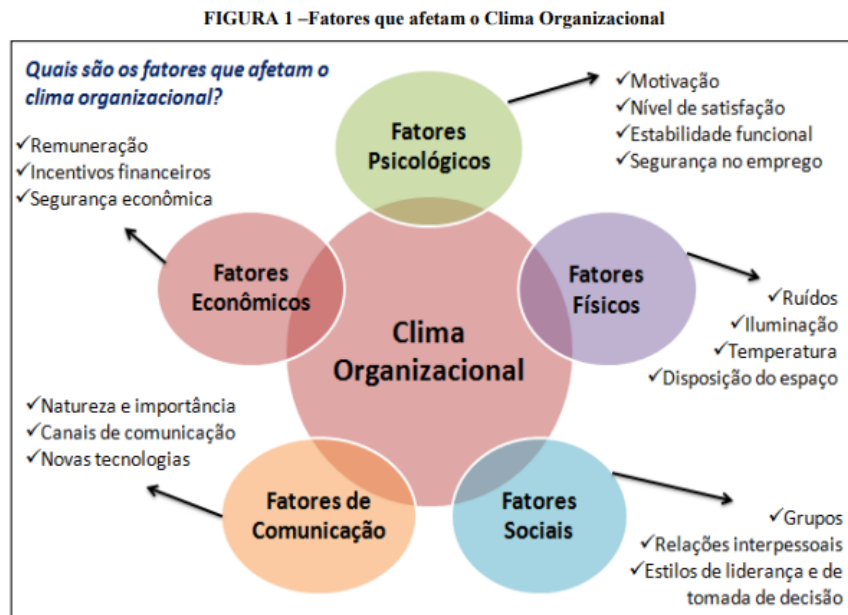
Ao falarmos de Clima organizacional torna-se necessário enfatizar instrumentos de pesquisa com instrumentos capazes de captar as percepções e opiniões dos colaboradores/servidores que compõem as instituições.

Dias (2013 apud Oliveira 2018), sobre os fatores que podem afetar o Clima Organizacional, argumenta que:

[...] no ambiente organizacional, ocorrem diversos fatores que podem ser percebidos ou não pelos indivíduos, e que estes afetam o desempenho dos mesmos no trabalho. Esses fatores estão inter-relacionados, não podendo ser avaliados de forma isolada, são agrupados em conjuntos que contemplam os principais. O autor ressalta que esses fatores não podem ser considerados conclusivos, mas normalmente existem cinco fatores com maior relevância, conforme a figura a seguir.

Teoria das Organizações

Observe a Figura 1, a seguir, onde encontram-se indicados os principais fatores que afetam o clima organizacional.



Fonte: desenvolvido a partir de Dias (2013)

Figura 1: Fatores que afetam o clima organizacional
Fonte: Oliveira (2018 apud Dias 2013)

Segundo LUZ (2003 apud BEGNAMI 2013), a pesquisa do clima organizacional se torna hoje um importante instrumento para adequação contínua da melhoria do ambiente de trabalho, e pode ser realizada por diferentes técnicas, recomendada na periodicidade a cada dois anos e tem como objetivos específicos os itens a seguir:

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização.
- Criar canal de comunicação direta entre os colaboradores e a direção da organização, onde possam manifestar suas opiniões com garantia do anonimato.
- Permitir melhoria do clima organizacional onde for constatado o maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho.
- Identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na Pesquisa de Clima Organizacional no decorrer do tempo.
- Criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação.

Teoria das Organizações

Como proposta para avaliação de clima, propõe-se **2 instrumentos**: o instrumento ECO (Escala de Clima Organizacional) para aferição de clima organizacional geral (Martins 2008) e a Escala para aferição de clima organizacional em ambientes de inovação (Dias 2021).

O primeiro instrumento de forma mais geral em toda a organização, validado por **Martins (2008)**, usando uma escala **Likert de 6 pontos** para obtenção das respostas, este instrumento avalia as seguintes **Denominações**, dependendo do autor também podem ser chamadas de **Dimensões**.

Observe o Quadro 2 - Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional.

Quadro 2: Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Fonte: Martins (2008).

Nas videoaulas você terá informações complementares sobre o tema. Não deixe de assistir às videoaulas disponíveis no Moodle.

Teoria das Organizações

No recente trabalho de Dias (2021) se propõe a mensuração em ambientes de inovação. Traz a tona o clima organizacional com foco em inovação afirma que “Muitos estudos apontam elementos do clima organizacional como promotores da criatividade, estimuladores do comportamento inovador e facilitadores do processo de inovação”. (Ali et al., 2020; Berkhout et al., 2006; Steele & Murray, 2004 apud DIAS, 2012).

Afirma ainda que o clima de inovação é a percepção da equipe sobre o local de trabalho com relação ao estímulo à inovação, recursos disponíveis e habilidades de gestão da inovação (Liu e colaboradores 2010 apud Dias 2021).

Desenvolveu em seu trabalho o foco nas seguintes dimensões e fatores, conforme quadro que se segue:

Quadro 3: Dimensões para avaliação do clima organizacional em ambientes de inovação

<i>Dimensões e Fatores Propostos</i>	
Dimensões	Fatores
Gestão do Conhecimento	Incentivo à aprendizagem Compartilhamento do conhecimento
Suporte à Inovação	Disponibilização de recursos Tolerância ao erro Flexibilidade e abertura
Orientação para a Tarefa	Reflexividade Integração construtiva
Autonomia e Participação	Autonomia Participação em processos decisórios

Fonte: Dias (2021).

A primeira dimensão apontada por Dias (2021), **Gestão do Conhecimento**, aponta os seguintes fatores:

- Incentivo à aprendizagem: Os itens relacionados a este fator buscam avaliar o quanto os indivíduos percebem a organização como capaz de incentivar a aquisição de novos conhecimentos e informações a serem aplicados em suas atividades.
- Compartilhamento do conhecimento: Busca avaliar o quanto os indivíduos percebem a organização como facilitadora e apoiadora da troca de informações e conhecimento entre funcionários, incluindo práticas/rotinas estabelecidas para viabilizar tal compartilhamento (Dias 2021, p. 57).

Teoria das Organizações

Suporte à inovação é a segunda dimensão e trata do apoio ativo da organização para a concepção de inovações Dias (2021, p.57) aponta os seguintes fatores:

- Disponibilização de recursos: Os itens relacionados a este fator buscam avaliar o quanto os recursos (humanos, técnicos, financeiros e de tempo) fornecidos pela organização são considerados adequados para a concepção e implantação de inovações.
- Tolerância ao erro: Busca avaliar o quanto os indivíduos percebem que sua organização está disposta a aceitar ações e medidas de risco em prol do alcance de objetivos e melhorias, reconhecendo a possibilidade de falha nestes processos.
- Flexibilidade e abertura: Os itens neste fator buscam avaliar o quanto indivíduos percebem sua organização como aberta a mudanças internas e externas, bem como sua capacidade de responder de maneira flexível a estas.

No que se refere à terceira dimensão, **Orientação para a Tarefa**, a autora traz à luz a percepção compartilhada entre os membros com relação à excelência da qualidade do desempenho das tarefas de trabalho. Os fatores relacionados a essa dimensão são:

- Reflexividade: Busca avaliar o quanto a organização preocupa-se em revisar e refletir sobre seus objetivos, estratégias e processos de trabalho, a fim de se adaptar às novas demandas.

- Integração construtiva: Este fator diz respeito à discussão de problemas, exploração de posições opostas e disposição para integrar novas ideias. Assim, busca avaliar o quanto a organização incentiva esses comportamentos por parte de seus funcionários. (DIAS, 2021, p.59)

Na quarta e última dimensão aborda a **Autonomia e participação**, respeito à liberdade aos funcionários para agir, realizar tarefas e gerir suas próprias atividades. Os fatores a serem investigados nessa dimensão são:

- Autonomia: Os itens pertinentes a este fator buscam avaliar o quanto a organização dá liberdade aos funcionários para agir, planejar, realizar tarefas e gerir suas atividades de acordo com suas experiências e opiniões.
- Participação em processos decisórios: Trata-se da influência exercida na tomada de decisão, através da participação conjunta entre membros da organização, tendo como base a troca de informações. (DIAS, 2021, p.59).

Para instituições ou setores que trabalhem com inovação indica-se uma pesquisa mais específica como a apontada nos estudos de Dias (2021).

No primeiro constructo de Martins (2008) sobre pesquisa de CO já foi amplamente validado nas organizações públicas e o constructo de DIAS (2021), valida uma ferramenta com o olhar do setor público com foco em inovação.

Teoria das Organizações

Torna-se necessário, para as instituições da Rede Federal de Educação Profissional, científica e tecnológica, uma explicação sobre os ambientes de inovação (Decreto No. 9.283, de 7 de fevereiro de 2018) onde pode ser aplicado o questionário de pesquisa específico.

- Entende-se como **ambientes promotores** de inovação os espaços propícios à inovação e ao empreendedorismo, que constituem ambientes característicos da economia baseada no conhecimento, articulam as empresas, os diferentes níveis de governo, as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação, as agências de fomento ou organizações da sociedade civil.
- Os **mecanismos de geração de empreendimentos de inovação** são definidos como mecanismos promotores de empreendimentos inovadores e de apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, que envolvem negócios inovadores, baseados

em diferenciais tecnológicos e buscam a solução de problemas ou desafios sociais e ambientais, oferecem suporte para transformar ideias em empreendimentos de sucesso, e compreendem, entre outros, incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios, espaços abertos de trabalho cooperativo e laboratórios abertos de prototipagem de produtos e processos (Decreto No. 9.283, de 7 de fevereiro de 2018). Como exemplos temos os escritórios compartilhados, as incubadoras de empresas, as aceleradoras, os coworkings, os living labs, laboratórios abertos de prototipação de produtos e processos, os hubs de inovação, dentre outros.

- Os **ecossistemas de inovação** são definidos como espaços que agregam infraestrutura e arranjos institucionais e culturais, que atraem empreendedores e recursos financeiros, constituem lugares que potencializam o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e compreendem, entre outros, parques científicos e tecnológicos, cidades inteligentes, distritos de inovação e

Teoria das Organizações

polos tecnológicos (Decreto No. 9.283, de 7 de fevereiro de 2018).

- Parque tecnológico** é um complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotores da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si.
- Incubadora de empresa** é uma organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como diferencial a realização de atividades voltadas à inovação.
- Aceleradoras** são mecanismos de apoio a empreendimentos ou empresas nascentes, que já possuem um modelo de negócio consolidado e com

potencial de crescimento rápido. Possuem conexões com empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócios e fundos de investimento e oferecem benefícios que podem incluir mentoria, avaliação, treinamentos, crédito ou investimento por meio de fundos ou de capital de risco.

- Espaços de coworking**: locais de trabalho voltados a profissionais ou empresas, com infraestrutura tecnológica e de negócios e modalidades flexíveis de contratação e uso, visando o estímulo à inovação aberta e colaborativa, ao fomento da interação entre profissionais de diversas especialidades e competências e o compartilhamento informal de conhecimento.
- Hubs de inovação** são espaços físicos criados para promover o encontro entre os agentes, resultando assim na geração de novos negócios.
- Laboratórios abertos** de prototipação de produtos e processos ou espaços makers são laboratórios ou oficinas

Teoria das Organizações

de uso compartilhado e aberto a múltiplos públicos, equipados com ferramentas de fabricação digital e prototipação rápida, controladas por computador e operando com os mais diversos materiais de suporte, que permitem a fabricação rápida, flexível e de baixo custo de objetos físicos, de modo a possibilitar a exploração criativa de ideias, o desenvolvimento de testes de conceito, protótipos e aplicações e o estímulo à cultura de compartilhamento e produção cooperada.

Clima Organizacional em instituições públicas

É importante que gestores e servidores públicos fiquem atentos as alterações no Clima das equipes, muito estudos já trazem essa ênfase, como SANTOS et al, 2019; DIAS, 2021; TYBEL, 2018; OLIVEIRA, 2018; HESS, 2016; SOUZA e BÄCHTOLD, 2020.

Mezomo (1994 apud Tybel 2018, p.32) aponta diferenças e características cruciais para essa compreensão:

A esfera pública possui certas características específicas que são essenciais para compreender o comportamento dos servidores e, em decorrência disso, o clima organizacional, como a essência burocrática do sistema, hierarquias bem delineadas e organização recheada de normas e formalismos. Mezomo (1994) advoga que o diferencial das organizações são as pessoas, seja na iniciativa pública ou privada. A qualidade das instituições tem relação direta com a qualidade dos indivíduos que ali laboram e dos quais depende seu sucesso. Assim, é fundamental investir nos colaboradores, para possibilitar um clima participativo, cujo ambiente seja flexível.

Muito da motivação e de suas influências estão presentes nos links do “saiba mais”, porém é importante um recorte do estudo de SOUZA e BÄCHTOLD (2020):

Com o desenvolvimento tecnológico, e pelas características que lhe são próprias, o setor público sofre constantes mudanças nas rotinas e equipes de trabalho. Como consequência, os servidores se defrontam com novas atividades influenciadas pelas alterações na Cultura Organizacional. No setor público, além da política interna, a cultura local existente também influencia na satisfação de servidores e usuários.

Teoria das Organizações

A influência da comunicação no Clima Organizacional

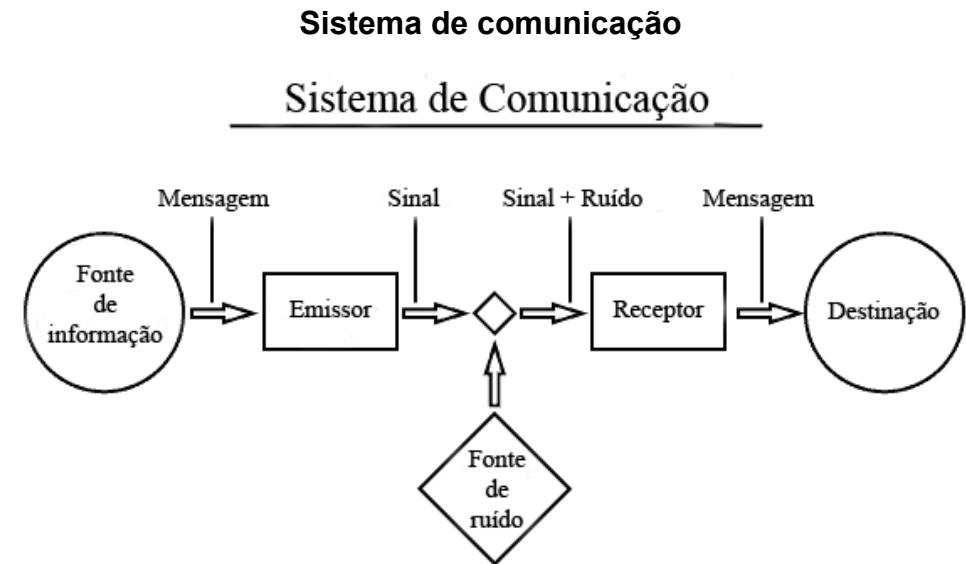
A comunicação interna é extremamente importante para a administração do Clima Organizacional, diante disto recomenda-se cursos e capacitações nesta área, disponíveis na plataforma PlaforEdu.

Condor (2018) enfatiza essa importância

A gestão da comunicação em todas as entidades públicas deve responder ao mundo em mudança e competitivo de hoje com um nível de comunicação sistêmica e interativa, capaz de ouvir os seus colaboradores procurando transmitir igualdade, horizontalidade; sensações que motivam a comunicação e os relacionamentos. A comunicação oficial deve ser sempre a primeira a chegar aos trabalhadores para minimizar o impacto da comunicação informal e dos boatos.

Salazar (2009 apud Condor 2018) elenca os componentes do ambiente interno que proporciona ou não uma boa comunicação, são eles: a própria organização, com sua estrutura organizacional, histórico de sucesso, comunicação, cumprimento de metas, etc., também elenca as questões pessoais como: as relações de trabalho, instrução, treinamento, programas de

treinamento, satisfação no trabalho, exames médicos preventivos realizados, absenteísmo, aptidão e atitudes em relação ao trabalhador e produção, que implica em condições adequadas e seguras para o processo produtivo, emprego de tecnologia, a aquisição de matérias-primas.



adaptada de Warren Weaver - Teoria Matemática da Informação

Teoria das Organizações

Além dos elementos já relacionados, existem hoje uma gama de ferramentas de comunicação, cada uma com sua linguagem própria e diferentes formas de se comunicar. É necessário ter atenção a qual a fonte de comunicação, de quem comunicará a mensagem (emissor) no “veículo” de comunicação que será utilizado (email, telefone, memorando, whatsapp.. etc), bem como quem será o receptor da mensagem e qual o destino. Além desses elementos ter atenção específica aos chamados ruídos, entre eles: ambiente adverso, onde haja um excesso de barulho; momento em que a mensagem está sendo passada, que pode não ser o mais favorável (percepções do receptor); linguagem inadequada, entre outras.

Após essa leitura, recomenda-se que assista o trecho do Diabo Veste Prada, que trata de Clima Organizacional.

Para assistir ao trecho do filme O diabo veste Prada, acesse o link a seguir. Você será redirecionado ao YouTube. Ao término do vídeo retorne para a janela do seu computador onde encontra-se o caderno para continuar a leitura.

[Clique aqui e assista a um trecho do filme O diabo veste Prada.](#)

Para elevar a motivação, o engajamento e a autoconfiança da sua equipe é imprescindível para alcançar resultados cada vez melhores. Utilizar dinâmicas de grupo é uma forma eficiente e lúdica, elas reforçam o trabalho em equipe e melhoram a socialização dos servidores e das equipes. Veja a dinâmica "Caixa do desafio" e se inspire!

[Acesse a dinâmica neste link.](#)

Para saber mais acesse os links de artigos importantes logo abaixo:

Artigo 1
[Clique aqui para acessar.](#)

Artigo 2
[Clique aqui para acessar.](#)

Teoria das Organizações

Mudança Organizacional

¹Muitas iniciativas transformacionais têm sido desenvolvidas a fim de melhorar o desempenho organizacional e de continuarem fazendo-as e estimulando-as a serem competitivas. Enquanto alguns estudos têm destacado altas taxas de falhas na implementação de mudanças, outros trabalhos têm negligenciado questões importantes como a propensão individual para mudanças, a postura contextual das organizações, os paradigmas de gestão de mudanças, a cultura organizacional e os valores organizacionais como mecanismos de influências nas mudanças organizacionais e o comportamento das organizações frente às reações dos indivíduos quanto às mudanças organizacionais.

“A humanidade mudará mais nos próximos 10 anos do que nos 100 anos anteriores” (Gerd, 2022).

¹ (PETTIGREW, 1985; 1987; 2012; OREG, VAKOLA, ARMENAKIS, 2011; SOPARNOT, 2011; SCHEIN, 2009; MUMFORD et al., 2002; CAMERON e QUINN, 2011; CHOI e RUONA, 2011; HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014; WETZEL e VAN GORP, 2014; GERD, 2022).

Na tentativa de descrever ou de entender a mudança organizacional, inevitavelmente, pressupõe-se um entendimento integrado das organizações². É desse entendimento que a teoria das organizações precisa negociar dois obstáculos, a qualidade acadêmica e a relevância prática dos estudos acerca de mudança organizacional³. Há pouco consenso sobre a forma de avaliar os processos de mudança organizacional. Nesse sentido, há um conjunto de ideias que podem ser proveitosamente combinadas de uma forma consistente, oferecendo uma base lógica ao introduzir novos caminhos através da integração de argumentos de fragmentos, desenvolvendo então uma base lógica multinível para o entendimento da mudança organizacional⁴.

Ao considerar, entre outros fatores relacionados ao contexto em que as organizações estão inseridas, a cultura organizacional é reconhecida como sendo um dos fatores mais importantes quando relacionada à abertura individual para mudanças organizacionais.

² (VAN TONDER, 2004).

³ (PETTIGREW, WOODMAN, CAMERON, 2001)

⁴ (JACOBS, VAN WITTELOOSTUIJN, CHRISTE-ZEYSE, 2013)

Teoria das Organizações

Além disso, surpreendentemente há uma falta de estudos empíricos que investiguem a influência de todos os tipos de cultura organizacional para com a abertura individual para mudanças. Há também um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação de mudanças, podendo aquela funcionar com um driver ou uma barreira para novas iniciativas de mudança, que a cultura organizacional também influencia o desempenho da organização e que ignorar os efeitos da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para novas mudanças⁵.

Assim, apresenta-se ao longo deste curso a caracterização das mudanças organizacionais e a identificação dos aspectos relacionados à cultura organizacional e à desaprendizagem organizacional.

Contextualizando a Mudança Organizacional

A mudança organizacional⁶ é um fenômeno reconhecidamente complexo e é natural que uma investigação

sobre ela aborde a complexidade de várias perspectivas, relativamente complementares ou contraditórias, mas não menos importante, legítimas. Um modo para ilustrar, conforme Figura 2, o estado de fragmentação refere-se ao nível de agregação em micro com ênfase nos indivíduos, em meso com ênfase nos grupos e organizações e em macro com ênfase para o ambiente organizacional e as populações das organizações.

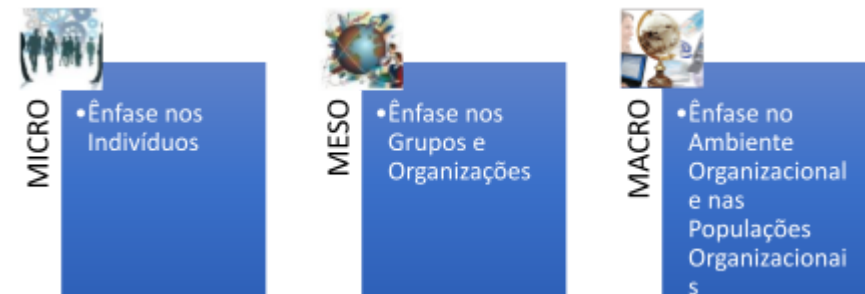


Figura 2: Estado de fragmentação sobre mudança organizacional
Fonte: Elaborada pelo Autores.

É possível admitir que há pouco consenso sobre a forma de avaliar os processos de mudança organizacional.

As proposições dos autores esculpem um conjunto de ideias que podem ser proveitosamente combinadas de uma forma

⁵ (ABDUL RASHID, SAMBASIVAN, ADBUL RAHMAN, 2004; JONES, JIMMIESON, GRIFFITHS, 2005; KWANTES e BOGLARSKY, 2007; KOU e KOU, 2010; NAOR, LINDERMAN, SCHROEDER, 2010; BAIRD, HU, REEVE, 2011; CHOI e RUONA, 2011; HAFFAR, AL-KARAGHOULI, GHONEIM, 2014)

⁶ (JACOBS; VAN WITTELOOSTUIJN; CHRISTE-ZEYSE, 2013)

Teoria das Organizações

consistente, oferecendo uma base lógica ao introduzir novos caminhos através da integração de argumentos de fragmentos, desenvolvendo então uma lógica multinível para o entendimento da mudança organizacional.

Conceituando a Mudança Organizacional

Ao conceituar mudança organizacional é necessário resgatar March (1981, p.563) ao que ele chama, em notas de rodapé da mudança organizacional, como sendo “um pacote de soluções a partir de várias partes dentro de uma organização que responde a várias partes interligadas no âmbito do meio ambiente”, pois as “organizações estão mudando continuamente, rotineiramente, facilmente e responsabilmente” e que para isso “dependem de alguns processos estáveis e de respostas simples e de adaptação e interação em ambientes de mudanças”. Por essa definição, pressupõe dar sentido ao conteúdo da mudança, isto é, a solução no sentido da sua origem.

Não obstante ao conteúdo da mudança, Pettigrew (1987, p.649) se comprometeu a resolver o seguinte problema: “como

fazer com que as intenções dos executivos se traduzam em mudanças organizacionais genuínas?”.

Pettigrew (1987, p.666) então postula que a mudança organizacional.

“É um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo”.

A parte que contribui nesse processo de mudança é a “gestão de significado”, dado que Pettigrew (1987, p.659) estabelece que “o conteúdo da mudança é, portanto, em última análise, um produto de um processo de legitimação moldado por considerações de ordem política e cultural, embora muitas vezes expressa em termos racionais e analíticos”.

Esse contextualismo teve origem naquilo que Pettigrew (1987, p.655) dissera que “muita pesquisa sobre mudança organizacional é não-histórica, não-processual e não-contextual”.

Teoria das Organizações

Dessa avaliação culminou no triângulo de Pettigrew: contexto, conteúdo e processo.

Assim, para Pettigrew (1987, p.657) “o contexto foi dividido em contexto interno “na estrutura, na cultura corporativa e no contexto político dentro da organização” e no contexto externo “no ambiente social, econômico e político”; conteúdo “refere-se às áreas específicas de mudança em análise”, enquanto processo “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro”, como se observa na Figura 3.



Figura 3: Triângulo de Pettigrew
Fonte: Elaborada pelo Autores.

Nesse sentido enfatizado por Pettigrew (2012) a ideia de uma postura contextual que combina conteúdo, contexto e processo.

A mudança, portanto, deve ser analisada em vários níveis, tal qual a mudança como conteúdo sendo expressa naquilo que muda; a mudança como contexto sendo expressa no porquê da mudança ser necessária e a mudança como processo sendo expressa em como ela muda.

Teoria das Organizações

Já Soparnot (2011) enfatiza a mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações. Por esses elementos, se propõe entender sobre a capacidade de mudança, sendo, conforme Soparnot (2011, p.641), em primeira instância, que:

A capacidade de mudança é a “capacidade da organização para produzir soluções, de conteúdo, que respondem à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses processos de mudança com sucesso dentro do próprio contexto organizacional”.

Considera-se então que a capacidade de mudança é a capacidade da organização em produzir resultados correspondentes, sejam elas de **conteúdo** e em áreas específicas para o ambiente ou ainda **contextuais** tanto para o ambiente interno ou externo ou ainda **processuais**, no sentido das ações, reações e interações e em como se dão as implementações provocadas pela mudança. Essa definição, como diz Soparnot (2011), embora essencial, permanece puramente

descritiva e nosso conhecimento em explicar a capacidade de mudança é limitada.

Ao analisar os atributos da mudança organizacional, segundo alguns autores, caso de Demers (1999), de Pettigrew, Woodman, Cameron (2001) e Soparnot (2005; 2011), **duas abordagens estratégicas podem ser aplicadas para mudar a capacidade**, como se observam na Figura 4. A primeira consiste em elementos mais prescritivos, composta de vários modelos cujo paradigma da gestão da mudança se apoia em um conjunto de recomendações que ajudarão o processo a ser melhor administrado. Já autores como Pettigrew (1985) e Soparnot (2005) têm destacado a necessidade de se considerar a mudança a partir de uma perspectiva multidimensional. Em última análise, **estes modelos se complementam e não se opõem**. A capacidade de mudança é, portanto, formada a partir dos modos e implementação adotadas a partir de diferentes modelos de paradigmas de gestão⁷.

⁷ (SOPARNOT, 2011); (OREG, 2006; VAN DEN HEUVEL e SCHALK, 2009); (VAN DER SMISSEN; SCHALK; FREESE, 2013); PIDERIT (2000)

Teoria das Organizações

Assim, o eventual sucesso e os efeitos da mudança organizacional nos resultados das pessoas, como intenção para com o compromisso da mudança, pelo menos em parte, dependem das resistências ou atitudes individuais para com a mudança. A atitude do indivíduo para a mudança é um importante determinante para o sucesso ou fracasso da mudança organizacional.



Figura 4: Atributos da mudança organizacional
Fonte: Elaborada pelo Autores.

Considerações sobre Mudança Organizacional

A literatura sobre o posicionamento da teoria das organizações, em relação especificamente de mudança organizacional, trouxe importantes e significativos fatores para a compreensão desse tema tão relevante para pesquisadores e para organizações.

Como pode ser observado, são diversos os elementos compreendidos e posicionados pela teoria das organizações sobre mudança organizacional. Entender esses elementos, suas características, revela-se imprescindível para que as mudanças organizacionais possam ser identificadas.

Dessa forma, partindo da ideia de Pettigrew (1985; 2012) sobre o conteúdo, contexto e processo das mudanças organizacionais e na proposta de Soparnot (2011) de que nas mudanças organizacionais há inter-relações em ações, reações e interações. Além disso, é possível ainda ver as variáveis que caracterizam o constructo da mudança organizacional, bem como a definição dessas variáveis adotadas neste curso, devidamente referenciadas.

Teoria das Organizações

Assim, percebe-se que a mudança organizacional cuja definição será a base para este curso, segundo Pettigrew (1987, p. 666) “é um processo político de aprendizagem a longo prazo condicionado e influenciado para estabelecer a legitimidade de diferentes padrões da relação entre o conteúdo estratégico, o contexto e o processo”. As variáveis pelas quais este curso tratará a mudança organizacional se dá para Pettigrew (1987, p.655) que “muita pesquisa sobre mudança organizacional é não-histórica, não-processual e não-contextual” e que dessa avaliação culminou no triângulo de Pettigrew: contexto, conteúdo e processo. Assim, para Pettigrew (1987, p.657) o contexto foi dividido em contexto interno “na estrutura, na cultura corporativa e no contexto político dentro da organização” e no contexto externo “no ambiente social, econômico e político”; conteúdo “refere-se às áreas específicas de mudança em análise”, enquanto processo “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, como eles procuram mover a organização do estado presente para o estado futuro”.

Já Soparnot (2011) enfatiza a mudança como uma interação onde as variáveis das alterações possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações. E por esses elementos, conforme Soparnot (2011, p.641), em primeira instância, que a capacidade de mudança é a “capacidade da organização para produzir soluções, de conteúdo, que respondem à evolução do ambiente externo e a evolução organizacional interna para implementar esses processos de mudança com sucesso dentro do próprio contexto organizacional”.

Cultura Organizacional

Contextualizando a Cultura Organizacional

Poucos estudos investigativos recentes, principalmente de natureza conceitual, tenham prestado atenção quanto à relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudança. Nesse sentido, há um estudo cujo objetivo foi preencher essa lacuna, examinando, empiricamente, a influência

Teoria das Organizações

dos **quatro tipos** de cultura organizacional do modelo conhecido na literatura como sendo CVF, quais sejam: de grupo, de desenvolvimento, de hierarquia e racional a fim de dar uma perspectiva holística em vez de se concentrar sobre a influência de apenas alguns tipos de cultura organizacional sobre a propensão individual para a mudança⁸.

A propensão individual para mudança ou Individual Readiness for Change – IRFC – é definida por Armenakis (1993, p.298) como “o precursor cognitivo para comportamentos de resistência ou aceitação nas questões de mudança” ou ainda a propensão individual para mudança pode ser conceituada por Jones, Jimmieson, Griffiths (2005, p.362) como sendo “a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceitam a mudança, bem como a medida em que os empregados acreditam que tais mudanças serão suscetíveis em ter implicações positivas para si e para a organização como um todo”.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é definida como sendo os pressupostos, valores e normas compartilhados pelos membros de uma organização e que esses valores e normas subjacentes afetam o comportamento dos indivíduos nessas organizações. Nesse sentido, a literatura recente no campo da gestão de mudança organizacional mostra que há um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação da mudança como se vê em Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), em Baird, Hu, Reeve (2011). Outros autores como Abdul Rashid, Sambasivan, Abdul Rahman (2004), como Hernández-Mogollon et al., (2010) e Baird, Hu, Reeve (2011) argumentam que a cultura organizacional pode funcionar como um driver ou uma barreira para a implementação de novas iniciativas de mudança organizacional.

Por outro lado, como argumentavam Cameron e Quinn (2011), que ignorar os efeitos da cultura organizacional é um dos maiores obstáculos para a implementação de muitas novas iniciativas de mudanças organizacionais nas organizações, considerando ainda que o diagnóstico, a avaliação e a

⁸ Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014)

Teoria das Organizações

identificação do estado atual da cultura organizacional são muito importantes para determinar as mudanças necessárias para aumentar a eficácia das organizações.

Vale ressaltar que muitos pesquisadores têm construído modelos e instrumentos para medir e avaliar a cultura organizacional. Um dos modelos é o Competindo Valores – CVF – conforme Figura 5 e Quadro 4, onde é possível analisar que a CVF é construída sobre dois eixos para refletir diferentes orientações de valor, sendo o eixo horizontal representando o nível em que uma organização se concentra em sua operação e funcionamento em interno ou externo, enquanto o eixo vertical representa a organização em termos de tendência em flexibilidade ou controle. Com base nessas duas dimensões são desenvolvidos quatro tipos ou quadrantes de cultura organizacional, sendo: cultura de grupo, cultura de desenvolvimento, cultura racional e cultura hierárquica⁹.



Figura 5: Framework Competindo Valores da Cultura Organizacional
Fonte: Adaptado originalmente de Quinn (1988), Denison e Spreitzer (1991) e de Haffar et al., 2014

Ainda nesse sentido com o objetivo de avaliar a cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011), desenvolveram o instrumento de avaliação da cultura organizacional, conhecido como OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), conforme figura 5, com base no quadro de valores CVF de Quinn (1988), cujo modelo mostra seis dimensões, sendo:

⁹ Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014); Quinn (1988); (Denison e Spreitzer, 1991)

Teoria das Organizações

1. **Características dominantes.**
2. **Liderança organizacional.**
3. **Gestão de pessoas.**
4. **Coesão organizacional.**
5. **Ênfase estratégica.**
6. **CrITÉrios de sucesso.**

Cada dimensão é representada por quatro assertivas, relacionadas a um determinado tipo de cultura predominante:

1. **Hierárquica.**
2. **Desenvolvimento.**
3. **Grupo.**
4. **Racional.**



Figura 7: Instrumento de avaliação da cultura organizacional: OCAI
Fonte: Elaborada pelo Autores.

Teoria das Organizações

Quadro 4: O perfil da cultura organizacional

<p>Cultura de Grupo</p> <p>Um lugar muito amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmos. É como uma grande família. Os líderes, ou chefe da organização, são considerados os mentores e, talvez até figuras paternas. A organização é mantida por lealdade ou tradição. O compromisso é alto. A organização enfatiza o benefício a longo prazo de desenvolvimento de recursos humanos e atribui uma grande importância para a coesão e moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas. A organização coloca um prêmio sobre o trabalho em equipe, participação e consenso.</p>	<p>Cultura de Desenvolvimento</p> <p>Um lugar dinâmico, empreendedor e criativo para trabalhar. Pessoas esticam seus pescoços e assumir riscos. Os líderes são considerados inovadores e tomadores de risco. A cola que mantém a organização em conjunto é compromisso com a experimentação e inovação. A ênfase é sobre estar na vanguarda. Ênfase a longo prazo da organização é no crescimento e aquisição de novos recursos. Sucesso significa ganhar produtos ou serviços únicos. Ser um líder em produto ou serviço é importante. A organização encoraja a iniciativa individual e liberdade.</p>
<p>Cultura Racional</p> <p>Um lugar muito formal e estruturado para o trabalho. Procedimentos de governar o que as pessoas fazem. Os líderes se orgulham de ser bons coordenadores e organizadores, que tenham a eficiência medida. A manutenção de uma organização em bom funcionamento é mais crítica. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto. A preocupação de longo prazo é de estabilidade e de desempenho com eficiência, operações suaves. O sucesso é definido em termos de entrega confiável, programação suave e baixo custo. A gestão de funcionários está preocupada com emprego seguro e previsibilidade.</p>	<p>Cultura Hierárquica</p> <p>A organização orientada para os resultados. A grande preocupação é se o trabalho foi feito. As pessoas são competitivas e orientadas para o objetivo. Os líderes são os drivers de disco rígido, produtores e concorrentes. Eles são difíceis e exigentes. A cola que mantém a organização em conjunto é uma ênfase em ganhar. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O foco de longo prazo é sobre as ações da concorrência e conquista de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso é definido em termos de quota de mercado e penetração. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é força motriz da competitividade.</p>

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999, p.95) e Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim, 2014.

As características dos tipos de cultura organizacional definidas por Cameron e Quinn (2011) são apresentadas no Quadro 5. Esses estilos de cultura são dominantes e não se excluem mutuamente.

Autores como Denison e Spreitzer (1991) argumentam que as organizações muitas vezes compreendem uma mistura dos quatro tipos culturais, em vez de apenas compreender uma exclusiva cultura e que, no entanto, um tipo de cultura pode emergir como sendo a dominante na organização. Importante ressaltar que muitos estudos têm demonstrado a confiabilidade e a validade do CVF e sua escala correspondente OCAI (AL-KHALIFA e ASPINWAIL, 2000; CHENG e LIU, 2007; YU e WU, 2009).

Dos estudos de Haffar, Al-Karaghoulí, Ghoneim (2014) tem-se uma contribuição na literatura sobre o gerenciamento de mudanças ao fornecer evidências empíricas e avançar na compreensão da relação entre os tipos de cultura organizacional e os componentes da propensão individual para as mudanças. Não apenas isso, mas também o estudo desses autores, ao

Teoria das Organizações

contrário de estudos anteriores que consideravam a propensão individual para mudanças como um constructo unidimensional, esse considerou-o como um construto multidimensional composto de crenças das pessoas na capacidade de mudar.

Por conseguinte, os resultados dessa investigação mostraram que em comparação com outros tipos de cultura, a cultura de grupo e cultura de desenvolvimento são os tipos mais favoráveis para os componentes da propensão individual para mudanças e os tipos de cultura hierárquica e de cultura racional são as menos favoráveis. Isso indica que as organizações dominadas pelo tipo de cultura de grupo e pela cultura de hierárquica tem mais facilidade em aceitar as mudanças. Assim, os membros desse tipo de organização são mais propensos a ter níveis individuais mais elevados para aceitar mudanças. Em outras palavras, os membros da organização estarão mais dispostos a aceitar novas iniciativas de mudança.

Conceituando a Cultura Organizacional

Cameron e Quinn (2011) evidenciam no Quadro 5: os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional. Importante notar que o conceito de cultura organizacional surgiu inicialmente de duas raízes disciplinares diferentes. Há por um lado um fundamento antropológico ao considerar que as organizações são culturas e, por outro lado, um fundamento sociológico ao considerar que as organizações têm cultura. Dentro de cada uma dessas disciplinas, foram desenvolvidas duas abordagens diferentes para a cultura, uma funcional em que a cultura emerge do comportamento coletivo e outra semiótica em que a cultura reside em interpretações individuais e cognitivas.

As diferenças vistas no Quadro 2 são distinções entre a cultura definida como um atributo possuído por organizações e cultura definida como uma metáfora para descrever organizações. Para Cameron e Quinn (2011) a primeira abordagem assume que os investigadores e os gestores podem identificar diferenças entre as culturas organizacionais, alterar e medir empiricamente a

Teoria das Organizações

cultura. Assim, a cultura prediz um potencial de outros resultados organizacionais, como a eficácia. A última perspectiva pressupõe que nada existe nas organizações, exceto cultura. Portanto, a cultura é um conceito para ser explicado independente de quaisquer outros fenômenos.

Quadro 5 - Fundamentos disciplinares da Cultura Organizacional

		Fundamento	
		Antropológico	Sociológico
Abordagem Funcional	Foco	Comportamento coletivo	Comportamento coletivo
	Investigador	Diagnosticador, permanece neutro	Diagnosticador, permanece neutro
	Observação	Fatores objetivos	Fatores objetivos
	Variável	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
	Suposição	As organizações são culturas	As organizações têm culturas
Abordagem Semiótica	Foco	Cognições individuais	Cognições individuais
	Investigador	Nativos, não fique neutro	Nativos, não fique neutro
	Observação	Participante de imersão	Participante de imersão
	Variável	Dependente (compreender a cultura por si só)	Independente (cultura prevê outros resultados)
	Suposição	As organizações são culturas	As organizações têm culturas

Fonte: Adaptado de CAMERON E QUINN (2011).

Cameron e Quinn (2011) resgatam os estudos de Cameron e Ettington (1988) em que esses autores analisaram uma longa lista de definições publicadas sobre a cultura organizacional e observaram que, na maioria dos casos, a cultura tem sido tratada como um conjunto duradouro de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros, como observado no Quadro 3, conceitos delineados na abordagem funcional e fundamento sociológico.

Dessa maneira, para Cameron e Quinn (2011, p. 147), o mais importante nessas definições está na distinção entre o conceito de cultura organizacional e clima organizacional. Este está para atitudes temporárias, sentimentos e percepções por parte dos indivíduos, que pode mudar frequentemente, rápida e drasticamente. Aquela é uma mudança lenta, duradoura, implícita e inclui valores e interpretações consensuais sobre a forma de “como são as coisas na organização, em vez de como os indivíduos se sentem sobre eles”.

Importante ressaltar, até esse ponto, que o termo cultura organizacional, entende como os valores, as preferências e as inclinações dos indivíduos – cultura pessoal – da linguagem, normas e filosofias de uma nação – cultura social. Nas organizações, evidente, podem existir subculturas associadas a diferentes subunidades. A exemplo disso, a subcultura do departamento de marketing difere da subcultura do departamento de produção. Ainda assim, como dizem Cameron e Quinn (2011,

Teoria das Organizações

p. 148), “a maioria das culturas organizacionais são como hologramas em que cada elemento separado em uma imagem holográfica existe informação única que diferencia aquele elemento em particular a partir de todos os outros. No entanto, cada elemento também contém informações comuns a partir do qual toda imagem pode ser reproduzida”.

Nesse sentido, Cameron e Quinn (2011) dizem que a cultura organizacional pode ser construída por subculturas exclusivas e cada uma dessas contém atributos comuns que compõem uma cultura abrangente típica de toda a organização.

Em se tratando então da conceituação da cultura organizacional, faz-se necessário lembrar o que se viu na seção anterior quanto ao framework Competindo Valores.

Nesse caso adotou-se a definição de cultura organizacional representada pela perspectiva sociológica e de abordagem funcional, qual seja, a cultura organizacional é tratada como um atributo da organização que pode ser medido separadamente dos outros fenômenos organizacionais, ou ainda relacionado à mudança organizacional, podendo ser bastante útil para prever, como diz Cameron e Quinn (2011, p.146), “quais organizações terão sucesso e quais não terão. A cultura organizacional é assumida como sendo um atributo da própria organização e, não meramente uma metáfora, para identificar quais os aspectos da cultura organizacional estão sendo considerados e como o conceito está sendo definido”.

Dessa forma, não raro, a definição mais popular de cultura organizacional pertence a SCHEIN (2009, p.16) que deu ao conceito um significado específico para as organizações, sendo “um padrão de pressupostos básicos, compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que havia funcionado tão bem que passou a ser considerado válido e, portando, poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Dado o momento em que a solução de um problema funciona reiteradamente, passa-se a aceitar essa solução como sendo a verdadeira. O que seria uma hipótese, apoiada por uma intuição, gradualmente passa a ser tratada como realidade.

Nesse sentido, como reforça Schein (2009, p.28) um pressuposto básico, também concebido como suposições básicas “são diferentes do que alguns antropólogos denominam orientações de valor dominante, em que tais orientações refletem a solução preferida entre as várias alternativas básicas, mas todas as alternativas ainda visíveis na cultura e qualquer um de seus membros pode, ocasionalmente, comportar-se conforme variadas orientações bem como pelas orientações dominantes”.

Ainda nesse mesmo sentido Schein (2009, p.29) reforça que os pressupostos básicos “são aquilo que realmente orientam o comportamento, informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas, e essas tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar”.

Schein (2009) ainda retrata que a cultura como um conjunto de pressupostos básicos define a que se deve prestar atenção, o que as

Teoria das Organizações

coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Dessa forma, esses pressupostos básicos compartilhados que formam a cultura de um grupo podem ser imaginados no plano individual e do grupo como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar. Schein (2009, p.30) assenta que “reconhecer essa conexão é importante quando se pensa em mudar os aspectos da cultura de um grupo”.

Esse conceito de suposição desempenhou um papel chave nos estágios iniciais da teoria da cultura organizacional que os líderes têm um papel crítico em dar forma, reforçando a cultura de suas organizações, sublinhando que os valores, crenças, convicções e premissas inventadas, descobertas ou desenvolvidas, geralmente compartilhados e aceitos e respeitados necessariamente pelos membros deve ser interpretado como regras e normas que explicam por que e como essa organização é formada e estruturada.¹⁰

A cultura organizacional é comunicada, ensinada e transferida para os membros, ajudando a organização a se adaptar às circunstâncias ambientais e integrar internamente, funcionando ainda como uma solução de problemas e até mesmo como uma ferramenta a destinar o melhor funcionamento da organização, bem como o seu processo de tomada de decisão, desempenho, eficácia e até mesmo sua posição competitiva.

Uma vez tendo entendido a cultura organizacional enquanto conceito, faz-se necessário também compreender, especificamente, sobre os valores.

O valor intrínseco de valores é agir como princípios sociais que orientam os comportamentos e definem um quadro geral para rotinas e práticas organizacionais, sendo, portanto, um sutil mecanismo através do qual a alta administração pode exercer influência.¹¹

Dessa forma, ao enfatizar certos valores e construindo normas correspondentes para comportamentos esperados, os gerentes podem começar a construir uma cultura organizacional que tem uma influência poderosa e convincente sobre o comportamento dos funcionários.¹²

Valores e normas, por sua vez, podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a abertura para mudanças organizacionais.

Normas, então, são expectativas de comportamentos aceitáveis desempenhadas pelos membros de uma organização e que derivam de valores e que se manifestam em artefatos. Considerando que os valores são os menos visíveis, artefatos representam a camada mais visível da cultura organizacional e são manifestadamente evidenciadas em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho.¹³

¹¹ (HOGAN e COOTE, 2014; HATCH, 1993; O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991); (MUMFORD et al., 2002)

¹² (MUMFORD et al., 2002; TELLIS, PRABHU, CHANDY, 2009; HOGAN e COOTE, 2014)

¹³ (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991; SCHEIN, 2009); (SCHEIN, 2009; HOGAN e COOTE, 2014).

¹⁰ (Lacatus, 2013); Schein (2009)

Teoria das Organizações

Os valores se desenvolvem através das influências de contextos culturais e sociais.¹⁴

Os valores defendidos dentro de um ambiente organizacional são definidos como padrões de avaliação relacionadas com o trabalho, ou o ambiente de trabalho, pelo qual os indivíduos discernem o que é considerado "certo" ou "errado".¹⁵

Os valores desempenham uma função importante orientando as normas específicas ou expectativas de comportamento dentro das organizações.

Hogan e Coote (2014), ao avaliarem uma cultura orientada para a inovação, entenda-se também que pode ser orientada para mudança organizacional, através das seguintes dimensões de valor: sucesso, abertura e flexibilidade, comunicação interna, competência e profissionalismo, cooperação interfuncional, responsabilidade de funcionários, valorização dos colaboradores e assumir riscos.

Apesar de não ser diretamente observável, os valores têm uma poderosa força nas normas e comportamentos observáveis para Dose (1997) e Rokeach (1973). Dado que as normas são as expectativas sociais baseadas em valores organizacionais subjacentes e representam regras de comportamento que orientam as ações dentro dos grupos, muitas vezes, especificam sanções precisas para violar essas expectativas.¹⁶

A respeito das normas, como afirmam Hogan e Coote (2013) normas fornecem ordem e significado às situações ambíguas ou incertas, proporcionando padrões contra os quais as pessoas podem avaliar a adequação do comportamento, passando, segundo a perspectiva dos mecanismos de governança, da proteção de um comportamento oportunista ao incentivo para um comportamento pró-social.

Quanto aos artefatos, esses correspondem às características mais explícitas e observáveis de uma cultura organizacional e fornecem um contexto para os funcionários compreenderem o que se espera deles dentro da organização. Quanto às cerimônias e rituais, essas, revelam o que é importante em uma organização e pode simbolicamente transmitir valores e normas da organização.¹⁷

Os rituais comemoram eventos de sucesso, como uma cerimônia de premiação para o sucesso de uma estratégia de qualidade na cadeia de alimentos, reforçam a importância de comportamentos esperados. Rituais afirmam e comunicam aos membros da organização de uma forma mais tangível e de forma visível os valores e normas subjacentes, a fim de criar e manter a cultura organizacional.¹⁸

¹⁴ (HOGAN e COOTE, 2014; DOSE, 1997; ROKEACH, 1973)

¹⁵ (DOSE, 1997).

¹⁶ (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991; HOGAN e COOTE, 2014)

¹⁷ Schein (2009); Mahler (1997); Meyer (1995); Higgins e McAllster (2002)

¹⁸ Beyer e Trice (1987)

Teoria das Organizações

Considerações sobre a Cultura Organizacional

Com base no referencial estabelecemos o embasamento para este curso que segundo Schein (2009, p.16):

A cultura organizacional é um “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

Considerando os recentes estudos de que tratam da relação entre a cultura organizacional com a abertura individual para mudanças, considerando ainda os estudos que argumentam que a cultura organizacional pode funcionar como um driver ou uma barreira para a implementação de novas iniciativas de mudança organizacional e, especialmente o estudo sobre o reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação da mudança, é possível empreender que a cultura organizacional, tal qual proposta neste curso, possa ser estudada e analisada tendo a perspectiva da propensão individual para mudanças como sendo uma variável irrefutável, axiomática, uma vez que “a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional, ou seja, aceitam a mudança, bem como a medida em que os

empregados acreditam que tais mudanças serão suscetíveis em ter implicações positivas para si e para a organização como um todo”.¹⁹

Análogo à variável da propensão individual para mudanças está outra variável adotada neste curso, os valores e normas. Ao considerar o recente estudo de que versa sobre a relação entre a cultura organizacional com a abertura individual para mudanças teve como embasamento o framework competindo valores (CFC) que trata de diferentes orientações de valor. Sendo assim, essas diferentes orientações de valor não se confundem com novas ou outras variáveis neste curso. A variável em análise são os valores e normas que podem se manifestar em artefatos e levar a comportamentos desejados como a propensão individual para mudanças organizacionais. Normas são expectativas de comportamentos aceitáveis, desempenhadas pelos membros da organização e que derivam de valores e que valores se

manifestam em artefatos que são representados pela camada mais visível da cultura organizacional e são, manifestadamente, evidenciadas em símbolos organizacionais, ritos, linguagem e arranjos físicos no espaço de trabalho.²⁰

¹⁹ Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014); Abdul Rashid, Sambasivan, Abdul Rahman (2004); Hernández-Mogollon et al., (2010) e Baird, Hu, Reeve (2011); Jones, Jimmieson, Griffiths (2005, p.362).

²⁰ Haffar, Al-Karaghoul, Ghoneim (2014); Quinn (1988); Denison e Spreitzer (1991); Hogan e Coote (2014)

Teoria das Organizações

A relação entre a Mudança Organizacional e a Cultura Organizacional

Importante ressaltar que este curso teve a preocupação em posicionar-se na mudança organizacional e para isso foi necessário, primeiro, entender a contextualização da teoria das organizações que versa sobre esse constructo. O resultado contextual é que o estado da arte da teoria das organizações em relação à mudança organizacional é confuso e de consideração teórica pouco consistente e que, além disso, há um grande e crescente corpo de pesquisas sobre esse tema. No entanto, como alerta, há uma fragmentação de teorias de mudança organizacional com diferentes perspectivas, ora complementares, ora contraditórias.²¹

Ao entender a contextualização da teoria das organizações quanto à mudança organizacional, foi necessário, num segundo momento, analisar o conceito de mudança organizacional. Para isso, importante destacar quando enfatiza a ideia de postura contextual que combina conteúdo, contexto e processo, ou seja, a mudança organizacional deve ser analisada em vários níveis tal qual a mudança como conteúdo, expressa naquilo que muda, como processo, expressa em como ela muda, e como contexto, expressa no porquê da mudança ser necessária, conforme Figura 6.²²



Figura 6 – Análise multinível da Mudança Organizacional

Fonte: Elaborada pelo Autores.

Importante também para este curso a ideia de Soparnot (2011) sobre mudança organizacional como sendo uma interação onde variáveis possam ser mutuamente definidas em uma série de elementos que se inter-relacionam em ações, reações e interações.

Paralelo ao que se viu com o constructo da mudança organizacional e, além do mais, dado o curso, foi necessário também compreender o constructo da cultura organizacional e, para tanto, viu-se a contextualização do campo da cultura organizacional com a mudança organizacional. O resultado disso foi, segundo Haffar (2014), que poucos estudos tenham prestado atenção quanto à relação entre a cultura organizacional e a propensão individual para mudanças. Já autores como Jones, Jimmieson, Griffiths (2005) mostram que existe um crescente reconhecimento da influência da cultura organizacional sobre o sucesso da implementação de mudanças.

²¹ Wetzel e Van Gorp (2014); Pettigrew (1985; 1987; 2001; 2012)

²² Pettigrew (1987; 2012)

Teoria das Organizações

Uma vez compreendido a contextualização do campo da cultura organizacional com a mudança organizacional, buscou-se conceituar a cultura organizacional.

Para tanto, foi necessário embasar este curso em Schein (2009), considerado como sendo um dos autores mais influentes no campo da pesquisa sobre cultura organizacional cuja conceituação revela um padrão de pressupostos básicos, compartilhados que o grupo aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que havia funcionado tão bem que passou a ser considerado válido e, portanto, poderia ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Nesse sentido, tanto em conceito quanto em contexto, também foi necessário enfatizar os valores e as normas organizacionais que, segundo Hogan e Coote (2014) são manifestados em artefatos, características mais explícitas e observáveis da cultura organizacional, e levam a comportamentos desejados e aceitáveis pelos membros da organização, como a propensão individual para mudanças.

Em se tratando de mudança organizacional e de cultura organizacional, tendo sido compreendido o posicionamento de cada um deles em seus respectivos campos de atuação, seus conceitos e suas contextualizações, tendo ainda visto os quadros de referências com seus respectivos autores e a ênfase dada a cada um dos constructos, foi possível dar à fundamentação teórica, vista até essa seção, o caminho e o sentido para continuarmos interessados por essas instigantes temáticas organizacionais.

Desaprendizagem organizacional: o conceito e seu papel

Ao revisar artigos sobre a desaprendizagem organizacional nos deparamos com diferentes similaridades semânticas nos significados das conceituações dessa temática, tais como descartar e eliminar, esquecer, abandonar, conhecimento obsoleto, novas informações e novos conhecimentos.

Diante dessas similaridades e das variadas definições de desaprendizagem organizacional, propusemos uma breve contextualização e, ainda que de forma multifacetada, uma delimitação conceitual.

Akhshid (2014) aponta que as implicações dos diferentes conceitos das definições e dos principais temas sobre a desaprendizagem organizacional resultam em intencionalidade, processo, nível de base e a orientação para o sujeito, conforme Figura 7.

Teoria das Organizações

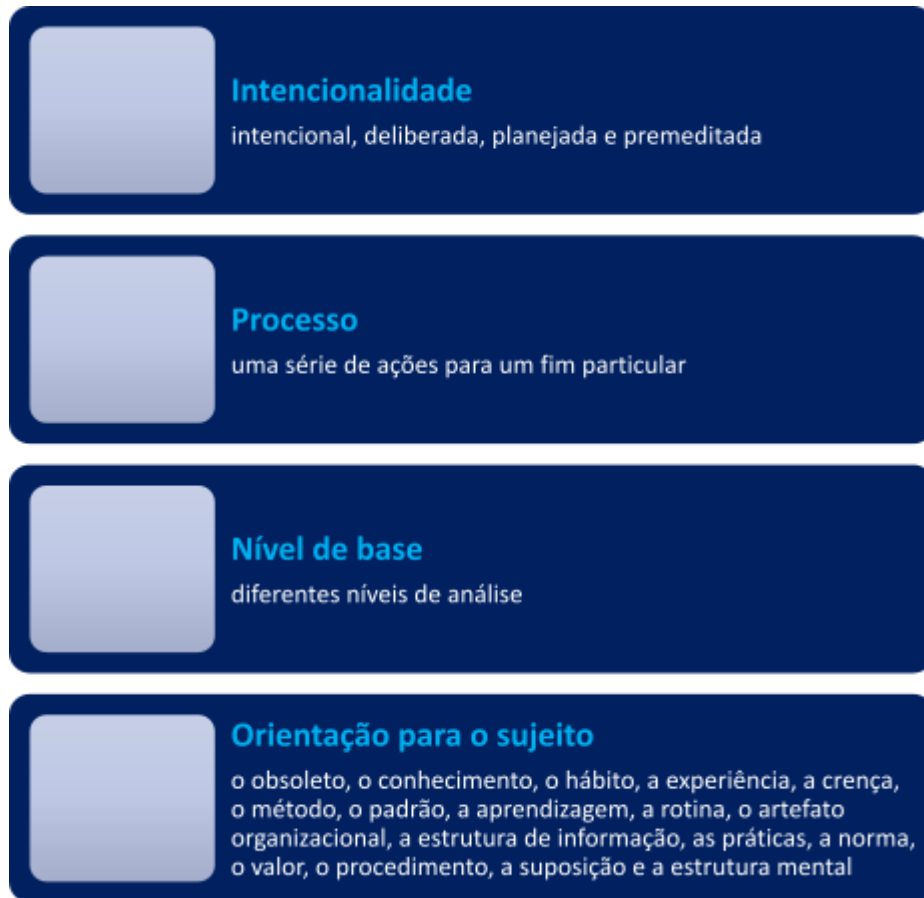


Figura 7 – Implicações conceituais da Desaprendizagem Organizacional
Fonte: Elaborada pelo Autor.

- Do ponto de vista da intencionalidade, a desaprendizagem pode ser entendida como um ato intencional, deliberada, planejada e premeditada. Nesse ponto, vemos duas similaridades comuns: esquecer e desaprender.
- Quanto ao processo, significa que a desaprendizagem não é algo discreto, isolado e despercebido, uma ação específica em si, mas uma série de ações para um fim particular.
- Em relação ao nível de base tem-se, por exemplo, Tsang (2008) e Rezazademehrizi (2011) tratarem da desaprendizagem em diferentes níveis de análise como é o caso do individual ou grupal.
- Do ponto de vista da orientação para o sujeito, em comum nas definições da desaprendizagem organizacional deparam-se com o obsoleto, o conhecimento, o hábito, a experiência, a crença, o método, o padrão, a aprendizagem, a rotina, o artefato organizacional, a estrutura de informação, as práticas, a norma, o valor, o procedimento, a suposição e a estrutura mental.²³

²³ (Rezazademehrizi, 2011; Bagherzadeh et al, 2012); (Hedberg, 1981; Newstrom, 1983; Fernandez et al, 2012); (Newstrom, 1983; Zeng& Chen, 2010); (McGill & Slocum, 1993); (Akgün et al,2007; Wong et al, 2012); (Starbuck, 1996); (Sherwood, 2000); (Becker, 2003; Windernecht, 2004; Becker, 2007); (Tsang & Zahra, 2008; Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006; Akgün et al, 2007; Wong et al, 2012; Tsang, 2008); (Akgün et al, 2007); (Cegarra-Navarro et al, 2010); (CegarraNavarro et al, 2010; McKeown, 2012); (Lee et al, 2011); (Sherwood, 2000); (Esa& Abdulsamad, 2011); (Esa & Abdulsamad, 2011).

Teoria das Organizações

Diante dessas constatações de intencionalidade, processo, nível de base e da orientação para o sujeito, vistos em Akhshid (2014), Sanita e Cassandre (2017, p.12) propuseram, primeiro, um framework mais ampliado sobre as principais temáticas sobre a desaprendizagem organizacional, na tentativa de haver um refinamento teórico do termo, de forma a facilitar a compreensão das diferentes abordagens encontradas na literatura para as pesquisas futuras sobre outros significados, principalmente os refletidos nas pesquisas brasileiras, conforme Figura 8 e, segundo, o entendimento que:

“a desaprendizagem organizacional é um processo deliberado e intencional que instiga aspectos obsoletos tanto individuais quanto organizacionais que são lesivos e devem ser excluídos e supridos por novos”.

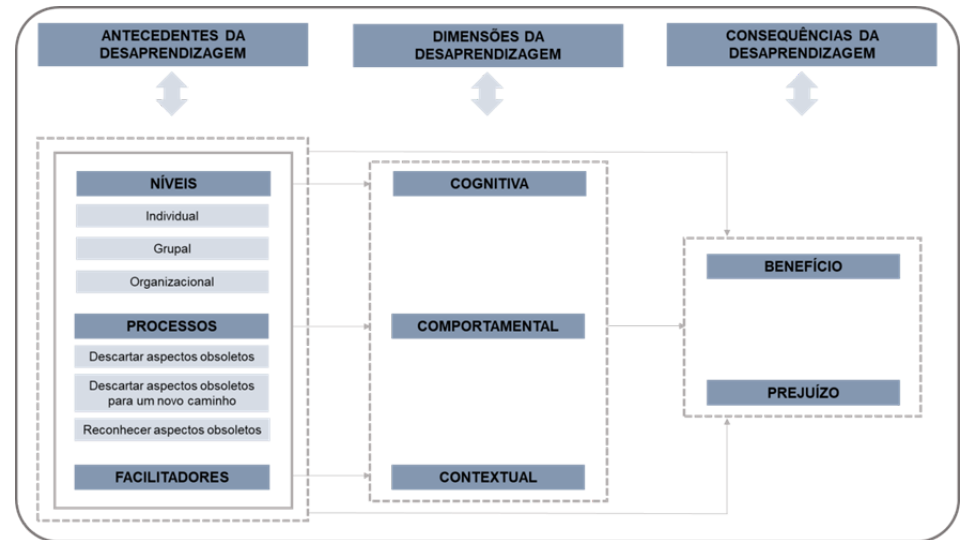


Figura 8 – Questões chave da desaprendizagem organizacional
Fonte: Adaptado de Sanita e Cassandre (2017)

Dessa forma, não havendo desaprendizagem torna-se mais difícil para as organizações estabelecerem novas rotinas e adquirirem novos conhecimentos. Sendo assim, o papel mais importante da desaprendizagem organizacional, como processo deliberado e intencional, é tornar compreensíveis e clarificar os obstáculos criados a partir das velhas rotinas e dos conhecimentos obsoletos para abrir caminho para uma nova aprendizagem organizacional. Portanto, a desaprendizagem desempenha um importante papel na construção da resiliência organizacional, pois é um componente importante nos

Teoria das Organizações

processos transformacionais de aprendizagem e desaprendizagem, onde velhas rotinas são descartadas e novas rotinas são adquiridas.²⁴

Resiliência: sua relação com a adaptação

Percebe-se que há um entendimento, via de regra comum na literatura, que aprendizagem e adaptação organizacional são fundamentais para a sobrevivência organizacional, tal qual ocorre em crises e turbulências ambientais ou, não obstante, nos tempos de crise a adaptação é insuficiente quando se trata de resiliência porque, devido ao nosso mundo de incerteza e instabilidade, a renovação contínua é necessária.²⁵

Neste sentido, a resiliência tem sido usada na literatura como uma construção que simboliza tanto a capacidade de adaptação das organizações, de tal modo que as organizações devem ser capazes de combinar com suas exigências ambientais e quanto a resiliência como uma capacidade dinâmica onde captam oportunidades ambientais e que

a capacidade de as organizações mudarem e se adaptarem está baseada na capacidade dessas de aprenderem continuamente a desaprenderem.²⁶

Portanto, como afirma, para aprender, primeiro deve-se desaprender e, para isso, é condição necessária uma ação deliberada.

Desaprendizagem organizacional, não raro, se dá após episódios de fracassos e crises em que, embora óbvios e inevitáveis, os sinais de problemas já se pareciam evidentes. Não obstante as organizações precisem de um estopim para desaprenderem, o processo de desaprendizagem deve ocorrer antes de um ponto de ruptura, isto é, de uma crise ou fracasso, de tal modo, isso requer uma ação deliberada e intencional.²⁷

Então, a resiliência e sua relação com a adaptação revelam uma reação organizacional a crises, com a capacidade de suportar e voltar atrás a partir de um revés e com a capacidade de retornar a um estado estável após um revés. Ante a necessidade de melhor compreender a resiliência, as organizações devem mover-se do paradigma de reagir à crise e encontrar meios para adaptar, em direção a um paradigma ou comportamento organizacional pelo qual a resistência é reforçada por metamorfose contínua. A resiliência organizacional para é, portanto, sobre “a introdução de mudanças antes que a necessidade de mudança se torne óbvia, difícil de gerenciar e que ameaça a sobrevivência da organização”.

²⁴ Morais-Storz e Nguyen (2017)

²⁵ (Stieglitz et al, 2016); Morais-Storz (2016)

²⁶ Souza et al (2017); Tsang e Zahra (2008).

²⁷ Starbuck (2017); Sanita e Cassandre (2017)

Teoria das Organizações

A resiliência organizacional “é a capacidade da organização de enfrentar antecipadamente perturbações e eventos inesperados, graças à capacidade estratégica e a um gerenciamento operacional vinculado a choques internos e externos. A essência é estática, quando fundada em medidas preparadas e preventivas para minimizar a probabilidade de ameaças e reduzir qualquer impacto que possa ocorrer e, dinâmica quando fundada na capacidade de gerenciar interrupções e eventos inesperados para encurtar consequências desfavoráveis e maximizar a velocidade da organização de recuperação para o original ou para um novo mais desejável”.²⁸

Diante das sete diferentes direções sobre o futuro das pesquisas sobre a temática da resiliência organizacional, figura 9, esse ensaio teórico compreende um melhor alinhamento com essa última direção de pesquisa proposto por sobre a abordagem estratégica e capacidades dinâmicas para se tornar uma organização resiliente.²⁹

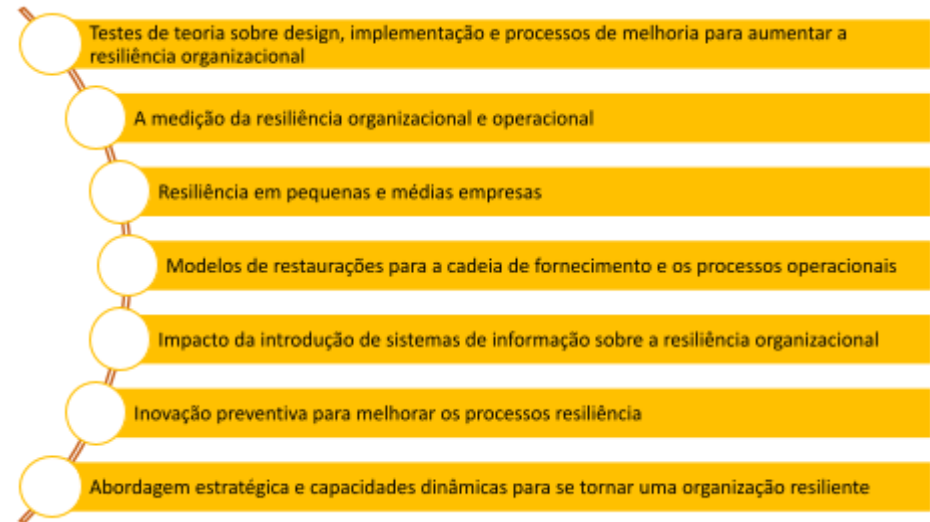


Figura 9 – Implicações conceituais da Desaprendizagem Organizacional
Fonte: Elaborada pelo Autor.

Em tendo visto, até esse ponto, tanto a conceituação de desaprendizagem organizacional e o seu papel quanto o entendimento da resiliência e suas relações com a adaptação e com as capacidades dinâmicas, faz-se necessário contextualizar que embora tenhamos um fluxo de pesquisa sociomaterial, ainda são recentes e por isso não é possível estabelecer uma abordagem unificada. Mesmo assim algumas características comuns para essa temática e, dessa forma, primeiro, tem-se uma ontologia relacional ao perceberem entidades, humanas e tecnologias, que não possuem propriedades inerentes mas podem adquiri-las através das mutuas intricações entre elas, segundo, tem-se

²⁸ (Fowler et al., 2007; Spillan & Hough, 2003); (Carmeli & Markman, 2011; Sutcliffe & Vogus, 2003); (Bhamra et al., 2011; Burnard & Bhamra, 2011); (Rupčić (2017); (Rupčić, 2017, p.128); Annarelli e Nonino (2016, p.3)

²⁹ Annarelli e Nonino (2016)

Teoria das Organizações

uma abordagem na performatividade de tal modo que as descrições da realidade não estão limitadas à reflexão de mundo, tal qual ele é, mas na intervenção e na criação dos fenômenos que o descrevem e, terceiro, na perspectiva da orientação para as práticas, no sentido e através das quais as relações e os limites entre o social e o material são preconizados.³⁰

Práticas sócio materiais: uma relação não-arbitrária

Orlikowski e Scott (2008, p.437) empenharam-se em compreender se o termo sociomaterialidade determinam um fluxo emergente de pesquisa, em especial aquelas que negligenciavam a tecnologia em organizações, apesar da onipresença sobre esse tema na literatura contemporânea e, por isso, argumentam que “é particularmente necessária, dada a natureza dinâmica, distribuída e interdependente das tecnologias em uso hoje, e as formas múltiplas e sem precedentes em que estão moldando e continuarão a moldar as realidades organizacionais”.

“Os seres humanos muitas vezes extrapolam o futuro a partir do presente ou mesmo do passado. O pressuposto é que tudo o que funcionou bem para nós até agora deve, de alguma forma ligeiramente melhorada, também nos servir bem no futuro. No entanto, a nova realidade é que, devido ao maior impacto das mudanças tecnológicas exponenciais e combinatórias, é muito

improvável que o futuro seja uma extensão do presente. Em vez disso, certamente será totalmente diferente - porque a estrutura e a lógica subjacente mudaram. Como futurista, tento intuir, imaginar e mergulhar em um futuro próximo (cinco a oito anos) e, então, trabalhar meu caminho de volta a partir daí, ao invés de rumo a ele” (Gerd, 2022).

Até certo ponto a descrição de sociomaterialidade é um termo guarda-chuva sob a qual se organizam pesquisas sob várias tradições teóricas, como são os casos das teorias de redes de atores, dos estudos etnográficos das práticas, da performabilidade pós-humanista e da própria prática. Nesse sentido é que a sociomaterialidade pode ser simplesmente um rótulo aplicado externamente que agrupa certas tradições teóricas.³¹

Dessa maneira, em tempos de mudanças implacáveis e constantes e da imprescindível necessidade de as organizações aprenderem para continuarem vivas e prosperas, as práticas sociais fornecem o substrato necessário como alternativa de entendimento de como as organizações podem ser capazes de aprender e de responderem às demandas ambientais sem que dependam excessivamente das ações cognitivas deixa evidente que, para os teóricos da prática, são as práticas e as ações que produzem o indivíduo e o coletivo, não o contrário e que, estrutura e agência, consciência e intencionalidade, são efeitos secundários das práticas, pois os indivíduos não são unidades isoladas e autônomos, mas são

³⁰ Orlikowski e Scott (2008)

³¹ Jones (2014); Orlikowski e Scott (2008); (Callon, 1986; Latour, 2005); (Suchman, 2007); (Barad, 2003); (Pickering, 1995); Monteiro et al (2012)

Teoria das Organizações

como um lugar de desenvolvimento dentro de uma rede de relações e práticas sociais.³²

Como embasamento desse curso focamos em cinco noções inter-relacionadas da sociomaterialidade, conforme Figura 10.

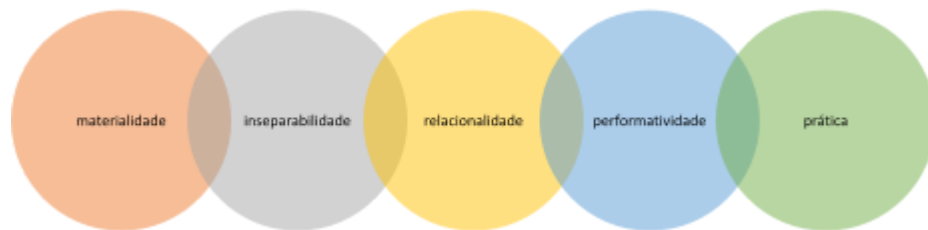


Figura 10 – Noções inter-relacionadas da sociomaterialidade
Fonte: Elaborada pelos Autores.

Ressalta-se ainda que, como afirma Jones (2014, p.899), as “cinco noções separadamente pareceriam insuficientes para justificar a designação da sociomaterialidade como uma abordagem de pesquisa

distinta, uma vez que nenhuma delas é exclusiva do conceito”, esse curso, então, trata da noção de prática para compreender as possíveis relações entre a desaprendizagem e a resiliência organizacional e, portanto, “existe uma relação não-arbitrária entre as noções que são significativas para a condução da pesquisa e que justifica a alegação de que as várias tradições teóricas compartilham algum terreno comum”.

Desaprendizagem e resiliência: antecipação proativa e percepção ambiental

Tem-se uma abordagem comportamental que enfatiza a aprendizagem organizacional através do envolvimento direto e na ação adaptativa, de tal modo que se possa oferecer uma maneira alternativa de entender como as organizações são capazes para aprender e responder às demandas ambientais sem depender excessivamente da cognição consciente.³³

Se March (1972, p. 419-423) ressaltara que nossas teorias dominantes desaprendizagem e de ação assumem que “o pensamento deve preceder a ação; essa ação deve servir para um propósito; esse propósito deve ser definido em termos de um conjunto consistente de objetivos pré-existent”, então Chia (2017, p.112) argumenta que existem muitas circunstâncias práticas em que as pessoas “atuam antes de pensarem” e “contrariamente aos princípios do determinismo ambiental, os indivíduos e as organizações respondem ao seu meio ambiente, não por uma adaptação passiva às demandas do último, mas selecionando ativamente os aspectos que oferecem oportunidades de

³² (Chia, 2017; Bourdieu, 1986, 2002; Schatzki, 2005; Muel-Dreyfus, 1991); Ingold (2000).

³³ Chia (2017)

Teoria das Organizações

incorporação em sua própria necessidade de sobrevivência e crescimento”.

Dado que as organizações respondem ao meio ambiente, é imperioso que essas estejam sensíveis ao que o meio esteja transmitindo ou fornecendo, de tal modo que a percepção em relação àquilo que esteja sendo transmitido ou fornecido possa proporcionar mais valor e melhores interações sociais entre as organizações, ainda que essas percepções variem de indivíduo para indivíduo e de organização para organização.

Assim, a ideia de aprender no sentido da sensibilidade de percepção para com aquilo que o meio ambiente transmite é importante para o desenvolvimento organizacional. Mais que isso, revela a necessidade também de compreender, conforme observa Teece (2012, p.1396), a capacidade dinâmica das organizações como sendo “a capacidade de uma organização sentir, aproveitar e transformar as oportunidades detectadas em seu ambiente”.

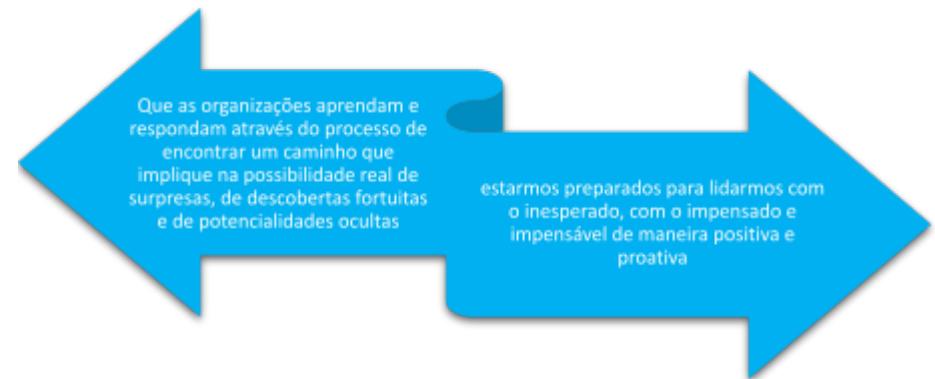


Figura 11 – Sucesso organizacional

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Embora essa percepção das sensibilidades e predisposições organizacionais ainda não seja bem compreendida na literatura e, como consequência, que houve várias tentativas contraditórias em definir capacidades dinâmicas e o que falta é a compreensão da sensibilidade empírica como um elemento do sucesso organizacional e como um caminho para que as organizações aprendam e respondam através do processo de encontrar um caminho que implique na possibilidade real de surpresas, de descobertas fortuitas e de potencialidades ocultas, de modo que possamos, enquanto indivíduos ou enquanto organizações, estarmos preparados para lidarmos com o inesperado, com o

Teoria das Organizações

impensado e impensável de maneira positiva e proativa, conforme Figura 11.³⁴



Figura 12 – Organizações proativas e o inesperado e o impensado
Fonte: Elaborado pelos autores.

É dessa maneira que haverá uma relação entre a desaprendizagem organizacional e a resiliência organizacional, enquanto antecipação proativa das percepções ambientais como um

caminho de práticas sociomateriais, como se observa na Figura 12, para forjar organizações ágeis, dinâmicas e prósperas.

Considerações Finais

Compreendendo o Clima Organização como um fenômeno temporal, mensurado em dado momento na organização/instituição, com inúmeros fatores motivadores e influenciadores. Muito pautado pelas emoções e percepções dos servidores/colaboradores, que podem ser alterados de forma rápida dependendo de fatores internos ou externos, sendo importante ressaltar a relação existente entre o CO e a Cultura Organizacional, os dois se complementam, com suas especificidades determinantes do *status quo* da organização/instituição. O CO é sempre uma medida mais rápida e superficial e a cultura mais sólida e decorrente das práticas históricas.

³⁴ Chia (2017)

Teoria das Organizações

A importância das pesquisas assim como da comunicação como ferramentas para a manutenção e mudança do CO fica evidenciado em muitos estudos resgatados neste curso.

Da desaprendizagem organizacional enquanto conceito e o seu papel, da resiliência organizacional e sua relação com a adaptação, da prática sociomaterial e sua relação não-arbitrária e ainda da desaprendizagem e resiliência como uma antecipação proativa e de percepção ambiental tem-se que nossa contribuição neste trabalho é promover uma reflexão a respeito das organizações possibilitarem processos de desaprendizagem, facultado ao desejo e abertura humana, para continuarem sendo resilientes.

Tanto esse próprio ensaio teórico quanto a base que o reforça evidenciam que ainda ansiamos por mais pesquisas teóricas e empíricas sobre essas temáticas. As principais carências estão para um melhor entendimento das possíveis relações entre as práticas sociomateriais, a resiliência e a desaprendizagem organizacional.

Sendo assim, ainda que não se tenha uma perspectiva unitária do conceito da sociomaterialidade, como foi situado, foi possível nos posicionar, que há uma relação não-arbitrária entre os conceitos que são significativas e que justificam compartilhar características comuns,

como foi o caso, nesse ensaio, das práticas. Além disso, da sociomaterialidade tem-se consequências práticas que podem melhorar a forma como as organizações sucedem. Soma-se ainda a inspiração em sobre a sensibilidade de percepção, por parte das organizações, para com aquilo que é difundido pelo ambiente e ainda de nos direcionamos na abordagem da capacidade dinâmica que ancoram organizações resilientes.

Por fim, refletindo sobre as temáticas estudadas e apresentadas neste curso e considerando o exposto até esse ponto, podemos reconhecer que as organizações interconectadas e desafiadas com as exigências ambientalmente impostas deverão oportunizar processos de desaprendizagem organizacional por meio do ensino humano para continuarem sendo resilientes.³⁵

³⁵ Jones (2014); Leonardi (2013); Annarelli e Nonino (2016); Chia (2017)

Teoria das Organizações

Para saber mais

DICAS DE VÍDEOS:

[Sobre o futuro](#)

[Sobre Humanos e Máquinas](#)

[Sobre Transformação Digital](#)

[Sobre Sustentabilidade](#)

DICAS DE FILMES:

Jogada de Gênio: narra a história de um homem cuja luta para receber reconhecimento por seu talento viria a um preço pesado. Mas este professor recusou ser silenciado e lutou contra os titãs corporativos em uma batalha que ninguém achava que ele poderia ganhar.

O professor Robert Kearns, vivido pelo ator Greg Kinnear de Pequena Miss Sunshine, era um típico pai de família na Detroit dos anos 60, tentando viver a sua versão do sonho americano. Professor universitário Bob se casou com a também professora Phyllis (Lauren Graham) e teve seis filhos. Quando Bob inventa o temporizador do limpador de pára-brisa, uma ideia simples e útil, mas que nenhum fabricante fora capaz de criar até aquela data. Robert Kearns apresentou a ideia do projeto para a Ford. Mesmo sem um acordo com Kearns, a fábrica de Dearborn introduziu a invenção do professor em seus automóveis. O mesmo fez a

Chrysler e a General Motors e acabaria por ser usado por todos os carros do mundo.

Fome de Poder: filme baseado na história do MacDonald. A história traz detalhes de tudo que aconteceu para que o McDonald's se tornasse a primeira grande cadeia de fast food em escala mundial.

O homem que mudou o jogo: Billy Beane é contratado para montar uma equipe de beisebol. Mas, com o orçamento do time apertado, é um desafio encontrar bons jogadores.

Como decisão inesperada, Beane contrata um economista que cria uma fórmula diferente para selecionar jogadores, baseada exclusivamente na porcentagem de vezes que eles chegam em base, ignorando as habilidades técnicas óbvias que os olheiros costumam observar.

Assim, ele consegue montar um time com jogadores subvalorizados, mas com potencial muito maior do que o imaginado. Principal aprendizado: Fica claro para os profissionais de RH que a necessidade de se reinventar é real, além da importância de monitorar o desempenho, tanto da equipe da empresa quanto dos potenciais candidatos, formando uma base de dados confiável para contratar e avaliar de forma muito mais precisa.

Além disso, você gera um maior engajamento dos colaboradores subvalorizados e conquista resultados ainda melhores com o aperfeiçoamento das suas habilidades.

Teoria das Organizações

A grande virada: Bobby Walker vivia o sonho americano ao ter uma família bem estruturada, um ótimo emprego e, claro, um carro de dar inveja. No entanto, a empresa em que trabalhava decidiu que era o momento de reduzir a equipe e Bobby sofre um processo de demissão inesperado, assim como seus outros dois colegas de trabalho. Devido a isso, os três precisam enfrentar os desafios de serem desempregados e a dificuldade de conquistarem um reposicionamento no mercado de trabalho. Uma grande reflexão levantada por este filme é sobre como um processo de demissão traz consequências quando não realizado da maneira correta, principalmente por grandes companhias em momento de crise.

Atualmente, devido ao coronavírus, podemos enxergar diversos colaboradores precisando lidar com a demissão e a falta de emprego no mercado, expondo que a lealdade nem sempre é uma característica adotada pelas empresas, independente da relação do profissional com o alto escalão. No entanto, é preciso se adequar às novidades que a vida traz e juntar forças para se reerguer, se adaptar e traçar uma nova carreira de sucesso.

Amor sem escalas: Conheça Ryan Bingham, um profissional cuja ocupação é demitir funcionários de várias empresas ao redor do país. Porém, para sua surpresa, uma nova parceira de demissões chega na companhia e apresenta um sistema de videoconferências que torna possível realizar as demissões à distância, reduzindo os custos das viagens. Para manter o seu emprego, Bingham a convence de acompanhá-lo em algumas viagens para mostrar que o novo sistema não é uma boa ideia para os funcionários que terão seus contratos encerrados. Assim,

ele mostra como o RH depende de uma relação mais humana, o que não seria possível com as demissões sendo realizadas a distância. Muitas vezes, o colaborador que precisa ser demitido é um funcionário exemplar ou alguém que já integra a companhia há vários anos. Este filme mostra como o corte é um processo delicado e, para tornar a experiência menos traumática, o apoio emocional de um contato mais humano se faz necessário, além de uma postura de respeito ao próximo.

A rede social: Um filme baseado em fatos verídicos, ele mostra a trilha de sucesso de Mark Zuckerberg quando ainda era um estudante universitário. Você sabia que ele invadiu os dados dos estudantes de Harvard para desenvolver a primeira versão do Facebook? Estas e outras histórias você poderá ver neste filme. Aqui o aprendizado é sobre contratação. A ideia é que o processo deve tomar um rumo de inovação, buscando por mais “habilidades reais” e deixando o preconceito de lado na hora de selecionar o candidato. Afinal, o criador do Facebook já foi um hacker, não é mesmo? Portanto, é preciso enxergar o potencial que a pessoa tem a oferecer para a sua empresa, deixando estereótipos de lado!

Um senhor estagiário: Ben Whittaker consegue a tão sonhada recolocação no mercado de trabalho quando Jules Ostin, dona de uma bem-sucedida empresa, decide contratar idosos como estagiários. Apesar do inevitável choque de gerações quando Whittaker, de 70 anos, chega a companhia, ele acaba conquistando toda a equipe e, inclusive, sua chefe, que passa a admirá-lo. Procedimentos monótonos, dados estatísticos e

Teoria das Organizações

protocolos são deixados de lado neste filme. Aqui a lição passada é que é possível trazer grandes resultados para a empresa com uma equipe diversificada, de gerações tão diferentes. Cada membro da empresa tem o seu valor e os mais idosos trazem experiências enriquecedoras para o mundo corporativo atual!

Happy Feet: o pinguim: Como você agiria se vivesse em uma sociedade completamente diferente de você? Happy Feet mostra a história de um pinguim que, ao nascer em uma sociedade que é ótima em cantar, ele apenas sabe dançar. Como consequência, sofre muito preconceito e é rejeitado por todos. Mano, o protagonista de Happy Feet, deixa claro a necessidade de todas as empresas se reinventarem e se readequarem ao mundo atual, levantando o questionamento da qualidade de uma equipe que é conservadora e acomodada no que faz. Neste filme podemos perceber que o respeito e a compreensão são fatores indispensáveis para manter a saúde dos colaboradores e trazer resultados melhores para o negócio.

REFERÊNCIAS

ABDUL, R. M. Z.; SAMBASIVAN, M.; ABDUL, R. M. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, n. 2, p. 161-179, 2004.

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812.

Akhshik, S. S. (2014). Organizational unlearning: an analytical literature review. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 3(3), 1-7.

AL-KHALIFA, N.; ASPINWALL, E. M. The development of total quality management in Qatar. *The TQM Magazine*, v. 12, n. 3, p. 194-204, 2000.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.

ARMENAKIS, A.; HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. *Human relations*, v. 46, n. 6, p. 681-703, 1993.

Teoria das Organizações

Bagherzadeh, M., Akhavan, P., & Atashgah, R. (2010). Managing Organizational Knowledge Active Forgetting: How Top Managers Understand the Concept of Managing Old and Obsolete Knowledge?

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

BARAD, Karen. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of women in culture and society*, v. 28, n. 3, p. 801-831, 2003.

Becker, K. L. (2003). *Managing Change in Regionally-based Organisations— understanding the need for individual and organisational unlearning.*

Becker, K. L. (2007). *Unlearning in the workplace: a mixed methods study (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).*

BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. Araras/SP. *Revista Científica da FHO|UNIARARAS*, v. 1, n. 2/2013. Disponível em: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5–24, 1987.

Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011), “Resilience: the concept, a literature review and future directions”, *International Journal of Production Research*, Vol. 49 No. 18, pp. 5375-5393.

Bourdieu, P. (2002). As condições sociais da circulação internacional das ideias. *Enfoques*, 1(1), 6-15.

Bourdieu, P., Broady, D., & Palme, M. (1986). *Kultursociologiska texter.* Stockholm: Salamander.

BRUNET, L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* México: Trillas, 2011.

Burnard, K. and Bhamra, R. (2011), “Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses”, *International Journal of Production Research*, Vol. 49 No. 18, pp. 5581-5599.

Callon, M. (1986). The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle. In *Mapping the dynamics of science and technology* (pp. 19-34). Palgrave Macmillan, London.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons, 2011.

Carmeli, A. and Markman, G.D. (2011), “Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome”, *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 322-341.

Teoria das Organizações

Carvalho, J. D.; Paiva, K. C. M. Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo em uma unidade do Instituto Nacional de Seguro Social em Minas Gerais. In: Encontro da Anpad, 39., 2015, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Anpad, 2015

Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. W. (2006). Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, 13(1), 49-62.

Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K., & Sánchez-Polo, M. T. (2010). An application of the hospital-in-the-home unlearning context. *Social work in health care*, 49(10), 895-918.

CHENG, C. W. M.; LIU, A. M. M. The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, Vol. 18. n. 1, p. 7-16, 2007.

Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*.

CHOI, M.; RUONA, W. E. A. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, Vol. 10. n. 1, p. 46-73, 2011.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p. 1-21, 1991.

DOSE, J. J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240, 1997.

Esa, M., Samad, Z. A., Yusof, A. M., Ismail, S., Chin, L. S., Supardi, A., ... & Ajagbe, A. M. (2011). Considering learning, unlearning in professional development for construction project managers: A pilot study. In 2nd International Conference on Construction and Project Management. IPEDR (Vol. 15, pp. 210- 214).

Fernandez, V., Sallan, J. M., Simo, P., & Enache, M. (2012). Organizational forgetting/unlearning: The dark side of the absorptive capacity. In *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned*. InTech.

Fowler, K.L., Kling, N.D. and Larson, M.D. (2007), “Organizational preparedness for coping with a major crisis or disaster”, *Business and Society*, Vol. 46 No. 1, pp. 88-103.

HAFFAR, M.; AL-KARAGHOULI, W; GHONEIM, A. An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 1, p. 5-22, 2014.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693, 1993.

Teoria das Organizações

HEDBERG, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design* (1), 3-27.

HEES, Luciane Weber Baia. 2016. O Início da Docência de Professores da Educação Superior. Tese. (Doutorado em educação: Psicologia da Educação) São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Programa de Pós-Graduação em Educação: Psicologia da Educação. Disponível em <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/16224/1/Luciane%20Weber%20Baia%20Hees.pdf> Acesso em 10 jan. 2022

HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; LEAL-MILLÁN, A. The role of cultural barriers in the relationship between openmindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23. n. 4, p. 360-376, 2010.

HIGGINS, J. M.; MCALLASTER, C. Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31(1), 74–84, 2002.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

Ingold, T. (2000). *The Perception of the Environment: Essays in Livelihood, Dwelling and Skill*, Routledge, London.
JACOBS, G.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; CHRISTE-ZEYSE, J. A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 26, n. 5, p. 772-792, 2013.

JONES, M. (2014). A Matter of Life and Death: Exploring Conceptualizations of Sociomateriality in the Context of Critical Care. *Mis Quarterly*, 38(3).

JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFFITHS, A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386, 2005

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, [S.l.], v. 20, n. 39, p. 91-113, abr. 2020. ISSN 2596-2809. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

KUO, T.; KUO, Y. The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. *Total Quality Management*, Vol. 21. n.6, p. 617-632, 2010.

KWANTES, C. T.; BOGLARSKY, C. A. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*. v. 13, n. 2, p. 204-230, 2007.

LACATUS, M. L. Organizational Culture in Contemporary University. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, v. 76, p. 421-425, 2013.

LATOURETTE, B. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. New York: Oxford University Press, 2005.

Teoria das Organizações

LEE, I. C., Hsu, Y. L., & Lin, M. J. J. (2011). Relationships among unlearning, knowledge application, and new product development performance: Exploring the moderating effect of the information processing mechanism. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5297.

LEONHARD, G. (2022). *Technology vs. Humanity: The coming clash between man and machine*. Lodge, UK: FutureScapes.

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo, et al. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

MAHLER, J. Influences of organizational culture on learning in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519–531, 1997.

MARCH, J. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n. 4, p. 563-577, 1981.

March, J. G. (1972). Model bias in social action. *Review of educational research*, 42(4), 413-429.

MARCHIORI, M. R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2008

MARTINS, M. C. F. *Clima Organizacional*. In: SIQUEIRA, M. M. (org). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

McGill, M. E., & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22(2), 67-79.

MCKEOWN, I. (2012). Teaching old dogs new tricks: why unlearning matters in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(1), 25- 34.

MEYER, J. C. Tell me a story: Eliciting organizational values from narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210–225, 1995.

MONTEIRO, E., Almklov, P., & Hepsø, V. (2012). Living in a sociomaterial world. In *Shaping the future of ICT research. Methods and approaches* (pp. 91-107). Springer, Berlin, Heidelberg.

MORAIS-STORZ, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93-106.

MORAIS-STORZ, M., Platou, R.S. and Norheim, K.B. (2016), “Innovation and metamorphosis towards strategic resilience”, Working paper, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, 1 November.

MUEL-DREYFUS, F. (1986). Spolnost: Legitimna kategorija političke sociologije. *American Historical Review*, 91, 5.

Teoria das Organizações

MUMFORD, M. D.; SCOTT, G. M.; GADDIS, B.; STRANGE, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705– 750, 2002.

NAOR, M.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 3, p. 194-205, 2010.

NEWSTROM, J. W. (1983). The Management of Unlearning: Exploding the "Clean Slate" Fallacy. *Training and Development Journal*, 37(8), 36-39.

OLIVEIRA, Keliane Silva de. Clima organizacional no setor público : um estudo com servidores de um instituto. 2018. 23 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018. <<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1236>> acesso em 10 jan.2022

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101, 2006.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 47, n. 4, p. 461-524, 2011.

O'REILLY, C. A., CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516, 1991.

ORLIKOWSKI, W. J., & Scott, S. V. (2008). *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*. London: London School of Economics. Department of Management Working Paper Series.

Payne, R., & Mansfield, R. (1973). Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 515-526.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 649–70, 1987.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*. 49:7. November, 2012.

PETTIGREW, A. M. *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell Publishers, Oxford, 1985.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research, *Academy of Management Journal*, Vol. 44. n. 4, p. 697-713, 2001.

PICKERING, Andrew. *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.

Teoria das Organizações

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794, 2000.

QUINN, R. E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1988.

REZAZADEMEHRIZI, MH (2011). Managing old and obsolete knowledge: exploring the pattern of unlearning actions based on different knowledge type. Pd.D. thesis, Sharif University of Technology, Management and Economics School.

RIZATTI; RIZZATTI JUNIOR, G.. Categorias para análise do clima organizacional em universidades. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5., 2005, Mar del Plata. Anais.... Florianópolis: Inpeau, 2005. p. 01-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/GersonRizzatti-clima-org.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 01 fev. 2022

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

RUPČIĆ, N. (2017). How to unlearn and change—that is the question! *The Learning Organization*, 24(2), 127-130.

SANITA, A., & Cassandre, M.P. (2017). Retumbante oximoro organizacional: desaprender sem ter aprendido. In: EnANPAD, São Paulo. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017.

SCHATZKI, T.R. (2005). "The sites of organizations", *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 465-484.

SCHEIN, E. H. *The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition*. Jossey-Bass, 2009.

SHERWOOD, D. (2000). The unlearning organisation. *London Business School Review*, 11(3), 31-40.

SOPARNOT, R. The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, v. 24, n. 5, p. 640-661, 2011.

SOUZA, A. A. A., Alves, M. F. R., Macini, N., Cezarino, L. O., & Liboni, L. B. (2017). Resilience for sustainability as an eco-capability. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9(5), 581-599.

Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses:: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.

STARBUCK, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 725-737.

STARBUCK, W.H. (2017), "Organizational learning and unlearning", *The Learning Organization*, Vol. 24 No. 1, pp. 30-38.

Teoria das Organizações

STIEGLITZ, N., Knudsen, T. and Becker, M.C. (2016), "Adaptation and inertia in dynamic environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 37 No. 9, pp. 1854- 1864.

SUCHMAN, L. (2005). Affiliative objects. *Organization*, 12(3), 379-399. doi: 10.1177/1350508405051276

SUTCLIFFE, K.M. and Vogus, T.J. (2003), "Organizing for resilience", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 94- 110.

TEECE, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.

TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23, 2009.

TSANG, E.W.K. and Zahra, S.A. (2008), "Organizational unlearning", *Human Relations*, Vol. 61 No. 10, pp. 1435-1462.

VAN DEN HEUVEL, S.; SCHALK, R. The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, Vol. 48. n. 2, p. 283-313, 2009.

VAN DER SMISSEN, S.; SCHALK, R.; FREESE, C. Organizational change and the psychological contract: How change influences the

perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 26, n. 6, p. 1071- 1090, 2013.

VAN TONDER, C. L. The march of time and the 'evolution' of change. *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 30. n. 3, p. 41-52, 2004.

WETZEL, R.; VAN GORP, L. Eighteen shades of grey?: An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, v. 27, n. 1, p. 115-146, 2014.

WINDEKNECHT, K., & Delahaye, B. (2004). A model of individual and organisational unlearning. In *Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Dunedin, NZ.

WONG, P. S., Cheung, S. O., Yiu, R. L., & Hardie, M. (2012). The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. *International Journal of Project Management*, 30(1), 94-104.

YU, T.; WU, N. A review of study on the competing values framework. *Journal of Business and Management*, Vol. 4. n. 7, p. 37-42, 2009.

ZENG, J., & Chen, C. (2010, July). Notice of Retraction The relationship between intentional organizational forgetting and organizational innovation: The mediating effect of organizational learning capability. In *Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on* (Vol. 2, pp. 47-53). IEEE.

DIAS, Liz Martinez Mercês. Desenvolvimento e validação de uma medida de clima organizacional com foco em inovação. Programa de

Teoria das Organizações

Pós-Graduação em Psicologia – UFBA. Salvador, Ba, 2021. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/34403> acessado em 10 Jan. 2022

SANTOS, Thâmara Dayane Cardoso et al . Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília , v. 19, n. 3, p. 713-719, set. 2019 . Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000300010&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 15 jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>.

TYBEL, A. J., Clima Organizacional No Serviço Público: Um Estudo Com Servidores Da Ufes, Campus De São Mateus. PPGGP - Dissertações de mestrado profissional – São Mateus- ES, 2018 Disponível em < <http://repositorio.ufes.br/handle/10/10637>> Acesso em 15 jan. 2022

SOUZA, Iziel, BACHTOLD, Ciro. (2020). A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE COLOMBO - PR. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782). 5. 10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094.

Disponível em < <https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiETG&page=article&op=view&path%5B%5D=1094>> acesso em 15 jan. 2022